

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Антикризисное управление в организациях здравоохранения», относящейся к вариативной части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

 Е.А. Сергеева

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

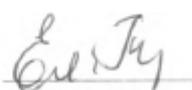
И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

 О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

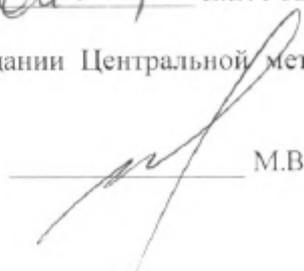
протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

 Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

 М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) ..... 4
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) ..... 10
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)..... 15
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа ..... 35
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....94
6. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения» для студентов 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (заочная форма) .....141

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации**

**Автор: Е.А. Сергеева**

**Методические материалы (указания, разработки, рекомендации)  
для преподавателей  
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## Занятие № 1

**ТЕМА: Модели и методы финансового оздоровления организации.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков применения методов и моделей финансового оздоровления организации здравоохранения.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Обоснование стратегии антикризисного управления.
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
- Разработка основных этапов стратегии.
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Формируемые компетенции:** ОПК-2; ПК-13

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.

Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.

Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.

Основные этапы разработки стратегии.

Оценка эффективности текущей стратегии.

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса. Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП). Реорганизация как инструмент антикризисного управления. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций. Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации, модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации, типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации, реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и

анализ кредиторской задолженности, меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации, реорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 2**

**ТЕМА: Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков разработки стратегии организации находящейся в кризисной ситуации.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Разработка программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования;
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации;
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.
- Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
- Основные этапы разработки стратегии.
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Формируемые компетенции:** ОК-2; ПК-5; ПК-13

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации. Основные этапы разработки стратегии. Антикризисные функциональные стратегии развития организации здравоохранения и их анализ. Оценка эффективности текущей стратегии. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию. Пересмотр миссии и системы целей организации. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса. Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии. Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации. Маркетинговая концепция управления. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Инновации в антикризисном управлении. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Процесс принятия инновационных решений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3**

**ТЕМА: Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации**

**Цель: Формирование теоретических знаний и практических навыков моделирования организационной структуры и управление персоналом кризисной организации.**

**Место проведения: учебная аудитория.**

**Трудоемкость: 2 часа**

**Перечень практических навыков:**

- применение методов мотивации персонала в процессе антикризисного управления.
- Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
- Управление конфликтами в условиях кризиса.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

- Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления.
- Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
- Конфликты в развитии организации.
- Роль конфликтов в антикризисном управлении.

- Антикризисное управление конфликтами.
- Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

**Формируемые компетенции:** ОПК-2; ПК-13

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### Краткое содержание темы:

Моделирование системы управления организации. Матричные классификаторы, система организационной самооценки, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном управлении. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления. Антикризисная политика в управлении персоналом. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л 1.1	Корягина Н.Д.	Корягина Н.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / Н.Д. Корягина. - 2-е изд., перераб. - М.: ЮРАЙТ, 2017.- 367 с.	М.: ЮРАЙТ, 2017	1
Л	Гореликов,	Гореликов, К.А. Антикризисное управление /	М:	

1.2.	К.А.	К.А. Гореликов. – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 216 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
Л 1.3	Демчук, О.Н.	Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательство «Флинта», 2017. – 251 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Издательство «Флинта», 2017.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич- во
Л 2.1	Згонник, Л.В.	Згонник, Л.В. Антикризисное управление / Л.В. Згонник. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 208 с. : схем., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.	
Л 2.2	Беляев, А.А.	Беляев, А.А. Антикризисное управление / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 311 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	М: Юнити-Дана, 2015.	
<b>7.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич- во
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательство «Флинта», 2017. – 251 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Рахыпбеков Т.К., Финансовый менеджмент в здравоохранении [Электронный ресурс]: учебное пособие. Рахыпбеков Т.К. - 3-е изд., доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2013. - 312 с. - ISBN 978-5-9704-2598-5 - Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</li> </ol>				

8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

#### **7.4. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. [ecsocman.edu.ru/](http://ecsocman.edu.ru/) - библиотека экономической литературы
2. [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) - Госкомстат России
3. [www.beafnd.org/](http://www.beafnd.org/) - Фонд Бюро Экономического Анализа
4. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – национальная библиографическая база данных научного цитирования (профессиональная база данных).
5. [www.scopus.com](http://www.scopus.com) – крупнейшая в мире единая реферативная база данных (профессиональная база данных).
6. <http://pruss.narod.ru/lybr.html> - электронные библиотеки, журналы, правовые системы и словари.
7. <http://www.gsom.spbu.ru/library/> - высшая школа менеджмента.
8. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Режим доступа: [www.eur.ru](http://www.eur.ru)
9. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [ankrot.fedresurs.ru](http://ankrot.fedresurs.ru)

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации**

**Автор: Е.А. Сергеева**

**Методические материалы (указания, разработки, рекомендации)  
для студентов  
по дисциплине « АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ».**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

**ТЕМА: Модели и методы финансового оздоровления организации.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков применения методов и моделей финансового оздоровления организации здравоохранения.

**Перечень практических навыков:**

- Обоснование стратегии антикризисного управления.
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
- Разработка основных этапов стратегии.
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.

Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.

Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.

Основные этапы разработки стратегии.

Оценка эффективности текущей стратегии.

**Краткое содержание темы:**

Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса. Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП). Реорганизация как инструмент антикризисного управления. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций. Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации, модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации, типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации, реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности, меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации, реорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

**ТЕМА: Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков разработки стратегии организации находящейся в кризисной ситуации.

**Перечень практических навыков:**

- Разработка программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования;
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации;
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.
- Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.
- Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
- Основные этапы разработки стратегии.
- Оценка эффективности текущей стратегии.

**Краткое содержание темы:**

Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации. Основные этапы разработки стратегии. Антикризисные функциональные стратегии развития организации здравоохранения и их анализ. Оценка эффективности текущей стратегии. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию. Пересмотр миссии и системы целей организации. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса. Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии. Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации. Маркетинговая концепция управления. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Инновации в антикризисном управлении. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Процесс принятия инновационных решений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3**

**ТЕМА: Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации**

**Цель:** Формирование теоретических знаний и практических навыков моделирования организационной структуры и управление персоналом кризисной организации.

**Перечень практических навыков:**

- применение методов мотивации персонала в процессе антикризисного управления.
- Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
- Управление конфликтами в условиях кризиса.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

- Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления.
- Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
- Конфликты в развитии организации.
- Роль конфликтов в антикризисном управлении.
- Антикризисное управление конфликтами.
- Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

**Краткое содержание темы:**

Моделирование системы управления организации. Матричные классификаторы, система организационной самоэкспертизы, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном управлении. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления. Антикризисная политика в управлении персоналом. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л 1.1	Корягина Н.Д.	Корягина Н.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / Н.Д. Корягина. - 2-е изд., перераб. - М.: ЮРАЙТ, 2017.- 367 с.	М.: ЮРАЙТ, 2017	1
Л	Гореликов,	Гореликов, К.А. Антикризисное управление /	М:	

1.2.	К.А.	К.А. Гореликов. – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 216 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
Л 1.3	Демчук, О.Н.	Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательство «Флинта», 2017. – 251 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Издательство «Флинта», 2017.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич- во
Л 2.1	Згонник, Л.В.	Згонник, Л.В. Антикризисное управление / Л.В. Згонник. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 208 с. : схем., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.	
Л 2.2	Беляев, А.А.	Беляев, А.А. Антикризисное управление / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 311 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	М: Юнити-Дана, 2015.	
<b>7.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич- во
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательство «Флинта», 2017. – 251 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> .	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Рахыпбеков Т.К., Финансовый менеджмент в здравоохранении [Электронный ресурс]: учебное пособие. Рахыпбеков Т.К. - 3-е изд., доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2013. - 312 с. - ISBN 978-5-9704-2598-5 - Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<p>12. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>13. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>14. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>15. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>16. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>17. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>18. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p>				

19. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
20. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
21. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
22. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

#### **7.4. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

10. [ecsocman.edu.ru/](http://ecsocman.edu.ru/) - библиотека экономической литературы
11. [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) - Госкомстат России
12. [www.beafnd.org/](http://www.beafnd.org/) - Фонд Бюро Экономического Анализа
13. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – национальная библиографическая база данных научного цитирования (профессиональная база данных).
14. [www.scopus.com](http://www.scopus.com) – крупнейшая в мире единая реферативная база данных (профессиональная база данных).
15. <http://pruss.narod.ru/lybr.html> - электронные библиотеки, журналы, правовые системы и словари.
16. <http://www.gsom.spbu.ru/library/> - высшая школа менеджмента.
17. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Режим доступа: [www.eur.ru](http://www.eur.ru)
18. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [ankrot.fedresurs.ru](http://ankrot.fedresurs.ru)

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации**

**Автор: Е.А. Сергеева**

**Методические материалы (указания, разработки, рекомендации)  
для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Тема 1: Теоретические основы антикризисного управления.**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Антикризисное управление как наука и вид деятельности, антикризисное управление в широком и узком смысле.
2. Отличие антикризисного управления от финансового менеджмента.
3. Кризисы в развитии организации: его виды, фазы и последствия.
4. Основные этапы развития организации: эксплорентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный.
5. Модель Адизеса, сравнение этапов жизнедеятельности организации и человека: периоды зарождения, рождения, утверждения, стабилизации, упрощения, падения, исхода
6. Взаимосвязь кризисов организации и внешней среды.
7. Классификация кризисов.
8. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации.
9. Финансовый кризис как наиболее опасный вид кризиса для организации.

### **Вопросы для самопроверки::**

1. Понятие и содержание кризиса.
2. Особенности антикризисного управления.
3. Какие классификации кризисов существуют?
4. Причины кризисов на макро и микро - уровнях.
5. Какие существуют механизмы преодоления кризисов на микроуровне.
6. Антикризисное управление и его особенности. Задачи и принципы антикризисного управления.
7. Какие методы использует государство при предотвращении или преодолении кризисов?
8. Какова роль органов местного самоуправления в разрешении локальных социально-экономических кризисов?
9. Что такое жизненный цикл предприятия?
10. Какие этапы жизненного цикла предприятия существуют?
11. Что такое предприятия-эксплорент, предприятия-пациенты, предприятия-виоленты?
12. Чем характеризуется коммутантная и леталентная стадии жизненного цикла предприятия?
13. Какие симптомы могут свидетельствовать о приближении кризиса на предприятии?
14. Какими факторами определяются особенности антикризисного управления в здравоохранении?
15. Перечислите негативные факторы усиливающие влияние на здоровье населения в период кризиса?
16. Какие задачи стоят перед менеджером организации здравоохранения в условиях кризиса?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Причины и последствия возникновения кризисов
2. Фазы цикла и виды экономических кризисов
3. Кризисы в развитии организации

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

1. Кризис является негативным явлением.

**1) Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен**

2) Да, так это разрушение привычной экономической среды

3) Да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике

4) Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

2. Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику.

1) Да, при условии, если этот кризис системный

2) Нет

**3) Да**

3. Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием ... факторов внутренних и внешних

**1) только внутренних**

2) только внешних

4. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

**1) Микроуровне**

2) Макроуровне

5. Кризис является закономерным явлением в экономике.

1) Нет

2) Только для капиталистической экономики

**3) Да**

6. Фазы классического экономического цикла

1) Спад

2) Пик производства

**3) Подъем**

**4) Депрессия**

**5) Кризис**

**6) Оживление**

7. Экономический цикл состоит из ... фаз

1) Трех

2) Шести

**3) Четырех**

4) Пяти

8. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.

**1) только внешних**

2) только внутренних

3) внутренних и внешних

9. Структура жизненного цикла предприятия связана с ...

**1) жизненным циклом основного вида продукции предприятия**

- 2) развитием кризисных явлений в экономике
- 3) наличием необходимых финансовых ресурсов

10. Какие задачи стоят перед менеджером организации здравоохранения в условиях кризиса на макроуровне?

- 1) удовлетворение объективно возрастающих потребностей в медицинской помощи в связи с ухудшением состояния здоровья населения
- 2) оптимизация всех ресурсов организации

## **Тема 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов.**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Неплатежеспособность как наиболее видимый дефект в работе предприятия.
2. Причины и признаки проявления неплатежеспособности.
3. Макро и микро- экономические предпосылки формирования стойкой неплатежеспособности на предприятии.
4. Анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия. Анализ рынков.
5. Сравнительный анализ подходов к оценке риска банкротства предприятий.
6. Отечественные и зарубежные методики оценки вероятности банкротства.
7. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишневецкой, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка.
8. Достоинства и недостатки различных методик анализа несостоятельности предприятия.
9. Современные подходы к анализу финансового состояния предприятия: ССП (система сбалансированных показателей) Нортон-Каплана, анализ финансового состояния предприятия в контуре кредитора и собственника, прочих стейкхолдеров предприятия, оценка риска потери ликвидности, платежеспособности, устойчивости.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите основные особенности методик оценки финансового состояния предприятий, разобранных в курсе (методика ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишневецкой, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка). Назовите недостатки и достоинства изученных методик.
2. Что такое ликвидность? В чём отличие ликвидности от платёжеспособности?
3. Почему на современном этапе принято говорить о финансовом «здоровье» компании?
4. Почему аналитики вынуждены были обратиться к анализу финансового состояния предприятия в контуре собственника и в контуре кредитора?

### **Практические задания**

- 1 Система экспресс - диагностики кризисного финансового развития предприятия Бланка и система фундаментальной диагностики финансового кризиса предприятия Бланка (на примере конкретного предприятия).
- 2 Современные концепции проведения анализа финансового состояния в рамках контура кредитора (проекция ликвидности, эффективности, качества роста) и собственника (проекция ликвидности, эффективности, качества роста) (сравнительный анализ на примере

конкретного предприятия).

3 Оценка риска потери ликвидности, финансовой устойчивости с построением профилей риска (на примере конкретного предприятия).

4 Построение профиля риска компании для оперативного управления.

5 Построение профиля риска компании для стратегического управления

6 Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана и стратегические карты.

7 Назовите основные показатели используемые финансовыми аналитиками в контуре собственника? В чем принципиальное отличие этих показателей от показателей используемых в традиционном финансовом анализе?

Задачи:

1. Построить профиль риска компании с использованием метода Монте – Карло, используя следующие данные.

Таблица распределения рисковенесущих факторов. Все случайные величины распределены нормально.

Наименование рисковенесущего фактора	Среднее значение	$\sigma$
Цена (P)	200	12,3
Материальные затраты на ед. прод. = ½ Переменные затраты на ед. прод.(vc)	20	0,15
Постоянные затраты (FC)	180000	15000
Объем продаж (Q)	3000	300

Акционеры ожидают прибыль в размере 80 000 руб.

**Примечание:** Предполагается, ценность предприятия зависит от его способности приносить прибыль, которую в различных источниках определяют как функцию от таких параметров как:

Q – объем производства в натуральном выражении;

P – цена за единицу выпускаемую продукцию;

VC – переменные затраты на единицу выпускаемой продукции;

FC – постоянные затраты на производство и реализацию созданных продуктов.

В традиционных изложениях построения профиля риска компании предполагают, что объект риска (прибыль) подвергается воздействию одного рисковенесущего фактора из набора {Q, P, VC, FC}.

Прибыль выражают следующим соотношением:

$$\pi = (P - VC) \cdot Q - FC$$

Предполагают, что целесообразно выделение четырех зон риска: а) безрисковая; б) зона умеренного риска; в) зона критического риска; г) зона катастрофического риска. Оценка вероятности попадания в каждую из зон будет формировать портрет (профиль) риска.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Модели и методы диагностики кризисов и их применение в организации здравоохранения

2. Критерии оценки кризисных состояний организации здравоохранения.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

1. Антикризисное управление – это управление ...

1) которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий

2) несостоятельным предприятием в условиях экономического кризиса

2. Антикризисное управление может предупреждать банкротства.

- 1) **Да. Это одна из задач антикризисного управления**
- 2) Нет. Антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе
- 3) Нет. Это задача риск менеджмента
- 4) Нет. Это задача стратегического менеджмента

3. Основные принципы антикризисного управления

- 1) **принцип адекватности**
- 2) **единство целей управления на разных уровнях иерархии**
- 3) **системный подход к решению поставленных задач**
- 4) принцип научности
- 5) принцип относительности
- 6) **принцип оптимальности**
- 7) **целенаправленность**
- 8) принцип методологичности

4. Антикризисное управление может применяться к предприятиям не находящимся на стадии банкротства.

- 1) **Да**
- 2) **Нет**
- 3) **Да, только если при этом заинтересовано государство.**

1) Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности

- 1) **Внешнее управление**
- 2) Конкурсное производство
- 3) Стратегическое управление
- 4) Бенчмаркинг
- 5) **Финансовое оздоровление**
- 6) **Досудебная санация**

2) Менеджмент банкротства – управление ...

- 1) направленное на принудительную ликвидацию
- 2) **направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия**
- 3) несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

3) Бенчмаркинг – это ...

- 1) **программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития**
- 2) преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов
- 3) управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды
- 4) управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

- 4) Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это ...
  - 1) кризис-менеджмент
  - 2) антикризисное управление
  - 3) стратегический менеджмент
  - 4) **реинжиниринг**
  - 5) риск-менеджмент
  
- 5) Виды схем реструктуризации:
  - 1) Межгосударственные
  - 2) Местные
  - 3) **Внесудебные**
  - 4) Региональные
  - 5) **Государственные**
  - 6) Налоговые
  - 7) **Судебные**

### **Тема 3. Модели и методы финансового оздоровления организации.**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса.
2. Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП).
3. Реорганизация как инструмент антикризисного управления.
4. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
5. Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации.
6. Модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации.
7. Типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации,
8. Реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности.
9. Меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации.
10. Реорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Основные механизмы устранения неплатежеспособности предприятия?
2. Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
3. Меры оптимизации имущественного комплекса на предприятии.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
4. Меры и механизмы по восстановлению финансовой устойчивости предприятий.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
5. Меры и механизмы финансовой стабилизации предприятия. Модель Хиггинса, модели выбора оптимальной структуры капитала и уровня постоянных затрат.
6. Какие виды стратегий Вы знаете? Перечислите виды антикризисных стратегий?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
7. Разработка программы санации предприятия.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

8. Как формируются стратегические цели финансового оздоровления предприятий?

9. Какие разделы должен в обязательном порядке включать бизнес-план финансового оздоровления предприятия?

### Практические задания

1. Опишите, в каких случаях проводится процедура санации

2. Перечислите основные предпосылки банкротства. На какие две группы можно их разделить?

#### Дайте определения:

Альтернативный вариант \_\_\_\_\_

Ликвидация предприятия \_\_\_\_\_

Сбор информации \_\_\_\_\_

Группировка информации \_\_\_\_\_

Кредитная организация - \_\_\_\_\_

#### Практическое задание 1

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент текущей ликвидности? Приведите примеры использования.

#### Практическое задание 2

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом? Приведите примеры использования.

#### Практическое задание 3

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент восстановления? Приведите примеры использования.

#### Практическое задание 4

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент уплаты платежеспособности предприятия? Приведите примеры использования.

#### Практическое задание 5.

По данным материалов ГБУЗ СК «Краевой санаторий для детей с родителями» выполнить следующие задания:

1. определить набор процессов медицинской организации, которые имеют наибольшее значение.

2. выделить основные, вспомогательные процессы, процессы развития, процессы управления.

3. Описать модели процессов верхнего уровня

4. Провести анализ выделенных процессов;

5. На основе анализа разработать предложения по оптимизации, реорганизации бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности санатория.

*Задачи.*

1. Располагая собственным капиталом в 60 тыс. усл. денежных единиц, предприятие решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Рентабельность активов компании составляет 10%, ставка по кредитам без риска составляет 8% годовых. Используя данные приведенные в таблице, найдите оптимальное соотношение собственного и заемного капитала по критерию максимизации ROE (финансовая рентабельность).

Показатели\варианты расчета	1	2	3	4	5	6	7
Собственный Капитал (СК)	60	60	60	60	60	60	60
Заемный капитал (варианты) (ЗК)	0	15	30	60	90	120	150
Всего СК и ЗК							
К-т финансового леввериджа,(ЗК/СК)		0,25	0,5	1	1,5	2	2,5
К-т валовой рентабельности активов	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Ставка % за кредит без риска, %	8	8	8	8	8	8	8
Премия за риск, %			0,5	1	1,5	2	2,5
Итого ставка %	8	8	8,5	9	9,5	10	10,5
Сумма валовой прибыли без % за кредит							
% за кредит							
Прибыль с учетом % за кредит							
Ставка налога на прибыль	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Сумма налога на прибыль							
Чистая прибыль							
ROE,%							
Дифференциал							
Плечо							
(1-Т)							
ЭФР,%							

2. На основе ниже приведенных данных, определить при какой структуре капитала будет достигнуто минимальное значение WACC?

Показатели\варианты	1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный Капитал,%	25	30	40	50	60	70	80	100
Заемный капитал,%	75	70	60	50	40	30	20	0
Всего потребность в капитале, тыс усл ед.	100	100	100	100	100	100	100	100
Стоимость СК, % от ЧП	7	7,20	7,30	8,00	8,50	9,00	9,50	10,00
% за кредит	11	10,5	10	9,5	9	8,5	8	
Ставка налога на прибыль	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
(1-Т)								
Ставка % с учетом налога								
Стоимость собственного К, % с учетом доли								
Стоимость заемного К, % С учетом доли								
WACC, %								

3. Определить структуру капитала предприятия по критерию минимизация финансового риска. Планируемая среднегодовая стоимость внеоборотных активов 120 тыс. усл. денежных единиц. Из общей стоимости оборотных активов постоянная их часть – 80 тыс. усл. денежных единиц. Максимальная дополнительная потребность в оборотных активах в период сезонности производства (6 мес)-100 тыс. усл. денежных единиц.

4. Продажи компании Porta Stadium составляют 40 млн. руб., средний уровень запасов составляет 10 млн. руб., дебиторской задолженности 8 млн. руб. Все запасы компания покупает в кредит на условиях брутто 30 дней.(платежи осуществляются в срок). Менеджеры компании предложили сократить денежный цикл (период оборачиваемости денежных средств). При этом продажи компании останутся неизменными, запасы сократятся на 2 млн. руб., а дебиторская задолженность уменьшится на 1 млн. руб.

На сколько дней сократится денежный цикл? (в году 360 дней)

5. Рассчитайте оптимальную структуру долга компании методом волатильности операционной прибыли. Изменение операционной прибыли по годам представлено в таблице. Прогнозируемое значение EBITDA- 4900 тыс. усл. ден. единиц. Компания работает на заемном капитале, причем ежегодно погашает 10% от привлеченных заемных средств. Ставка процента 11% годовых. Собственник устанавливает приемлемый уровень риска (как вероятность дефолта по погашению обязательств) в 10%. Показатель t-статистики,соответствующий заданному уровню риска – 1, 645.

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

1. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают:

- а) уполномоченные органы
- б) должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы**
- в) должник и уполномоченные органы

2. Умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах третьих лиц, – это:

- а) фиктивное банкротство
- б) неправомерные действия при банкротстве
- в) преднамеренное банкротство**

3. Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) обеспечения продажи имущества на торгах
  - б) обеспечения сохранности имущества должника
  - в) обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения их первого собрания**
4. Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику:
- а) в отношении которого возбуждено дело о банкротстве с целью осуществления финансового оздоровления
  - б) признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов**
  - в) для заключения мирового соглашения
5. Финансовое оздоровление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:
- а) восстановления его платежеспособности
  - б) обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа его финансового состояния
  - в) восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности**
6. Внешнее управление – процедур банкротства, применяемая к должнику в целях:
- а) восстановления его платежеспособности**
  - б) обеспечения сохранности его имущества
  - в) восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности

#### **Тема 4. Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.
2. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.
3. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
4. Основные этапы разработки стратегии.
5. Оценка эффективности текущей стратегии.
6. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.
7. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию.
8. Пересмотр миссии и системы целей организации.
9. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации.
10. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса.
11. Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии.
12. Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации. Маркетинговая концепция управления.
13. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.
14. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
15. Инновации в антикризисном управлении.
16. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
17. Процесс принятия инновационных решений.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что означает аббревиатура SWOT? Для чего используется SWOT-анализ, PEST-

анализ, SNW- анализ?

2. Условия целесообразности применения инноваций кризисными предприятиями.
3. Значение инновационной программы в финансовом оздоровлении кризисного предприятия.
4. Процедура разработки, принятия и реализации инновационной программы финансового оздоровления кризисного предприятия. Анализ и отбор приоритетных инновационных направлений кризисными предприятиями.
5. Роль инвестиций в антикризисном управлении.
6. Управление инвестиционными проектами в антикризисном управлении.
7. Виды рисков, влияющих на реализацию инвестиционных проектов.
8. Антикризисная стратегия и тактика маркетинга.
9. Какие цели и задачи прогнозирования существуют и в чем их специфика в антикризисном управлении? Какие методы прогнозирования Вы знаете?

### **Практические задания**

1. Обзор наиболее успешных примеров антикризисного управления (книга «Управление бизнесом в бурные времена»). Сравнение методов антикризисного управления, предложенных практиками со стандартами, предлагаемыми в учебниках по антикризисному управлению
2. Роль инноваций в антикризисном менеджменте.
3. Роль маркетинга в антикризисном менеджменте.
4. Роль стратегии в антикризисном менеджменте.
5. Реальные инвестиции и антикризисное управление предприятием.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Роль инноваций в антикризисном управлении организаций здравоохранения;
2. Инновационный процесс организации здравоохранения как фактор антикризисного управления;
3. Инвестиционная политика организации здравоохранения в условиях кризиса.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

#### **1. Отметьте период так называемой малоподвижной внешней среды:**

- а) до 30-х годов;
- б) 30-70 годы;
- в) с 70-х годов.

#### **2. Отметьте период, когда среда стала подвижной, но изменения в ней узнаваемые:**

- а) до 30-х годов;
- б) **30-70 годы;**
- в) с 70-х годов.

#### **3. Отметьте период быстроменяющейся внешней среды, характеризующейся неожиданными и неузнаваемыми условиями:**

- а) до 30-х годов;
- б) 30-70 годы;
- в) **с 70-х годов.**

#### **4. Отметьте политические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях:**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;**
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**5. Отметьте правовые действия среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;**
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**6. Отметьте социальные факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;

- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;**
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**7. Отметьте технологические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;**
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**8. Отметьте, в чем могут выразиться результаты взаимоотношений с покупателями и поставщиками, которые провоцируют кризисные явления на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;

- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;**
- у) все перечисленное.

**9. Кризисная ситуация обусловлена:**

- а) только существом разработанной стратегии;
- б) только недостаточно эффективными действиями при реализации стратегии;
- в) а, б.**

**Тема 5. Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации**

**Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Моделирование системы управления организации.
2. Матричные классификаторы, система организационной самооценки, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном кправлении.
3. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления.
4. Антикризисная политика в управлении персоналом.
5. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
6. Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами.
7. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Организационный кризис и его черты.<sup>[1]</sup>
2. Разработка программ санации кадрового потенциала.<sup>[1]</sup>
3. Нетрадиционные и традиционные системы стимулирования труда в антикризисном управлении. Управление по результатам как элемент антикризисного управления.
4. Матричные классификаторы, модель организационной самооценки и другие методы, применяемые для оптимизации оргструктуры кризисного предприятия.<sup>[1]</sup>
5. Пэтчинг и антикризисное управление.<sup>[1]</sup>
6. Реорганизация кризисных предприятий. Основные формы реорганизации и их отличительные черты.<sup>[1]</sup>
7. Объединение как одна из форм реорганизации предприятий. Основные этапы процесса объединения, оценка эффективности объединения.
8. Проблемы использования зарубежного опыта в России.<sup>[1]</sup>

**Практические задания**

1 Моделирование организационной структурой предприятия. Пэтчинг: что это такое? Можно ли рассматривать пэтчинг как один из механизмов антикризисного управления предприятием?

**Перечень тем рефератов:**

1. Управление персоналом медицинской организации в условиях антикризисных мер.
2. Антикризисное управление конфликтами в организациях здравоохранения.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Кадровая политика— \_\_\_\_\_

---

Антикризисная кадровая политика: \_\_\_\_\_

---

**Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении
2. Процесс развития конфликта
3. Антикризисное управление конфликтами
4. Система антикризисное управление персоналом
5. Антикризисная политика в управлении персоналом
6. Принципы антикризисного управления персоналом
7. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении
8. Модель менеджера антикризисного управления
9. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

*Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении*

**Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении**

1. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей – это ...

**Ответ: конфликт.**

**2. Соответствие между понятиями и их определениями:**

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. предмет конфликта    | 3. практические конфликтные действия участников, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направленные на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса |
| 2. оппонент             |   |
| 3. инцидент             |   |
| 4. объект конфликта     |   |
| 5. конфликтная ситуация |   |

1. объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта

4. материальная, духовная или социальная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оппоненты

5. столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей

2. участник конфликта, имеющей взгляды, убеждения, аргументы, отличные или противоположные от основных или по сравнению с другими

**3. Маркс считал, что «конфликт порождается ...:**

1. ...социальной поляризации между накоплением богатства в руках не многих и ужасающей бедностью остальных»
2. ...социальным или имущественным неравенством и проявляется в классовой борьбе»
3. ...делением общества на классы и экономическим соперничеством между ними»
4. ...различиями в интересах»
5. ...трудовым процессом»

**4. Недостатки конфликта:**

1. формирование противоборствующих группировок
2. уменьшение степени сотрудничества между работниками
3. появление дополнительных материальных затрат и потерь
4. разрядка напряженности между конфликтными сторонами
5. большие эмоциональные затраты и стрессы

**5. Преимущества конфликта:**

1. уменьшение степени сотрудничества между работниками
2. большие эмоциональные затраты и стрессы
3. разрядка напряженности между конфликтными сторонами
4. стимулирование к развитию организации
5. уменьшение трудностей при принятии решения

**8. К причинам конфликтов, порожденным трудовым процессом, относятся:**

1. установление и достижение целей
2. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе
3. распределение и выполнение полномочий и задач
4. восприятие жизненных ценностей
5. осуществление коммуникаций

**9. К причинам конфликтов, вызванным психологическими особенностями человеческих отношений, относятся:**

1. осуществление коммуникаций
2. распределение и выполнение полномочий и задач
3. плохая психологическая коммуникации
4. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе
5. установление и достижение целей

**10. К причинам конфликтов, коренящимся в личном своеобразии членов коллектива, относятся:**

1. стиль и манера поведения
2. восприятие жизненных ценностей
3. плохая психологическая коммуникации
4. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе
5. распределение и выполнение полномочий и задач

**11. Последовательность стадий конфликта:**

2. стадия возникновения инцидента
- 1. стадия возникновения конфликтной ситуации**
3. стадия кризиса в отношениях
4. стадия завершения конфликта

**12. Если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает:**

1. 100%
- 2. 90%**
3. 80%
4. 50%
5. 5%

**13. Если менеджер вмешивается в конфликт на стадии кризиса в отношениях, то вероятность его разрешения достигает:**

1. 50%
2. 40%
3. 30%
4. 10%
- 5. 5%**

**14. Противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу:**

1. объект конфликта
2. инцидент
- 3. предмет конфликта**
4. цель конфликта
5. повод

**15. Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон:**

1. причина конфликта
2. объект конфликта
3. цель конфликта
4. предмет конфликта
- 5. инцидент**

**16. Конфликт, характеризующейся столкновением сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий, в случае чего между оппонентами происходит разрыв отношений:**

1. скрытый конфликт
2. конфликт, преследующий личные цели
3. длительный конфликт
- 4. открытый конфликт**
5. затяжной конфликт

**17. Конфликт, в случае которого противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга:**

1. невидимый конфликт
- 2. скрытый конфликт**

3. открытый конфликт
4. видимый конфликт
5. запланированный конфликт

**18. Наименее желательный исход процесса развития конфликта:**

1. разрешение конфликта путем примирения
2. компромиссный выход из конфликта
3. разрешение конфликта путем выхода из него одной из сторон
4. прекращение конфликта в ходе вмешательства третьих лиц
5. затягивание конфликта

**19. Выбор времени и способа вмешательства руководителя в процесс конфликта**

**НЕ зависит от:**

1. причины конфликта
2. мнения и желания этого субъектов конфликта
3. субъектов конфликта и их психологических качеств
4. прогнозируемых последствий конфликта
5. умение и желание руководителей налаживать социальное взаимодействие

**20. Стратегии антикризисного управления конфликтами:**

1. разрешение конфликта
2. анализирование конфликта
3. затягивание конфликта
4. игнорирование конфликта
5. предупреждение конфликта

**21. Прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем является целью стратегии ... конфликтов.**

**Ответ: разрешения.**

**22. Создание таких производственных условий и психологической атмосферы, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму, является целью стратегии ... конфликтов.**

**Ответ: предупреждения.**

**23. Реализация стратегии предупреждения конфликтов заключается в:**

1. проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда
2. создании рациональной информационной системы и структуры управления организацией
3. разработке обоснованных систем вознаграждения за результативный труд
4. проведении действий руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения

**24. обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций**

**25. Реализация стратегии разрешения конфликтов заключается в:**

1. обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций
2. проведении действий руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения
3. проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда
4. создании рациональной информационной системы и структуры управления организацией

5. разработке обоснованных систем вознаграждения за результативный труд

**26. Совокупность целенаправленных действий руководителей, включающая определение потребности в персонале, планирование работы с персоналом (привлечение, отбор), расстановку и ротацию персонала, повышение квалификации, стимулирование персонала, создание благоприятных условий – ...**

**Ответ: управление персоналом.**

**27. Система антикризисного управления персоналом представляет собой ... подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.**

**Ответ: совокупность.**

**28. Подсистема управления персоналом, осуществляющая управление организации в целом, а также управление функциональными и производственными подразделениями:**

1. подсистема планирования и маркетинга персонала
- 2. подсистема общего и линейного руководства**
3. подсистема управления развитием персонала
4. подсистема развития организационной структуры управления
5. подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

**29. Подсистема управления персоналом, осуществляющая организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, обеспечение охраны здоровья и отдыха:**

1. подсистема управления развитием персонала
2. подсистема управления трудовыми отношениями
- 3. подсистема управления социальным развитием**
4. подсистема управления и учета персонала
5. подсистема правового обеспечения системы управления персоналом

**30. Подсистема управления персоналом, выполняющая анализ сложившейся структуры управления, разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по формированию принципов и стиля руководства:**

1. подсистема общего и линейного руководства
2. подсистема правового обеспечения системы управления персоналом
3. подсистема планирования и маркетинга персонала
- 4. подсистема развития организационной структуры управления**
5. подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации**

**Авторы: Сергеева Е.А.**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ».**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## Теоретические основы антикризисного управления

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.

На проблему кризиса можно взглянуть с позиции теории цикличности. Для любой социально-экономической системы, будь то общественная формация, фирма или предприятие, характерны два фактора своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определенность, целостность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества. Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, подразумевающий определенность и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. И возникает циклическое развитие, которое предполагает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, они могут иметь и положительные последствия, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.) Таким образом, кризис – это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

Причины и последствия возникновения кризисов

Причины кризиса могут подразделяться на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.) Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро– или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия. Например, в результате кризиса возможно обновление организации или ее ликвидация, оздоровление или усугубление ситуации. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия. Они могут развиваться и согласно «принципу домино». Возможна консервация кризисных ситуаций на довольно длительное время (например, политического). Последствия кризиса могут сводиться к

резким изменениям или мягкому выходу. И послекризисные последствия в компании бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными.

Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления. Последнее же зависит от профессионализма, системы мотивации, прогнозирования причин и последствий, искусства управления, эффективной методологии.

#### Разновидности кризисов

Если есть классификация и знание типа кризиса, есть возможности снижения его воздействия, обеспечения безболезненности его протекания. Согласно классификации, возникают общие и локальные кризисы. Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – одну или несколько подсистем.

По проблематике кризиса следует указать макро– и микрокризисы. Макрокризис охватывает всю народнохозяйственную систему. Микрокризис распространяется на отдельную проблему или группу проблем. Но кризис, будучи минимальным, по принципу «домино» может вовлечь в противоречия всю систему или весь процесс развития, так как все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют в системе, проблемы решаются комплексно. Кризис охватывает все элементы, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. По структуре отношений в народнохозяйственной системе, по различной проблематике развития установлены следующие виды экономических, психологических, организационных, социальных, технологических кризисов. Экономические кризисы вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта. К ним относятся кризисы производства и реализации товара, отношений экономических агентов, кризисы неплатежей, конкурентных пре-имущества, банкротства и пр. Среди экономических кризисов существуют финансовые кризисы в состоянии финансовой системы и финансовых возможностей. Социальные кризисы возникают при развитии противоречий различных социальных групп. Часто социальные кризисы являются продолжением кризисов экономических, но иногда возникают и отдельно.

В совокупности социальных кризисов следует указать политический кризис – противоречия в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис противоречий в интересах различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Организационные кризисы возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, как отделение административных единиц. Организационный кризис проявляется обострением противоречий в процессе организации производства и управления, например в виде излишней бюрократизации.

Психологические кризисы – это кризисы психологического состояния человека, например стресс, чувство неуверенности, неудовлетворенности работой, страха, правовой защищенности. Технологический кризис – это кризис новых технологических идей в условиях наличия потребности в новых технологиях. По причинам возникновения кризисы разделяются на природные, экологические, общественные. Первые вызваны воздействием человека на окружающую среду, землетрясениями, ураганами, пожарами, климатическими изменениями, наводнениями. В настоящее время стало особенно актуально прогнозирование, а также распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой – экологических, возникающих при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека; истощении ресурсов, загрязнении окружающей среды, возникновении опасных технологий, пренебрежении требованиями законов природного равновесия. Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).

Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития – необходимости модернизации производства,

бизнеспроцессов под воздействием макроэкономических факторов. Неожиданные кризисы возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социальноэкономических процессов. Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания, существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и просто распознаются. Вторые – скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны. Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать части или всю социально-экономическую систему. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Совокупность возможных кризисов также делится на кратковременные и затяжные. Фактор времени чрезвычайно важен в кризисной ситуации, чем длительнее кризис, тем он проходит болезненнее. Затяжные проходят болезненно и сложно. Они, как правило, связаны с отсутствием навыков управления критическими ситуациями, непониманием сути и параметров кризиса, его причин и возможных последствий.



Рис. 1. Классификация кризисов

Признаки кризиса

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных

управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Социальноэкономическая система является саморегулируемой системой, т. е. в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия.

А система управления существует, для того чтобы обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов – это управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении социальноэкономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния социальноэкономической системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. Диагностирование и прогнозирование кризисов должно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существование социально-экономической системы заложена деятельность людей. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, без них не возможно развитие. Часто человеческий фактор – это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение. Таким образом, антикризисное развитие – это не бескризисный процесс, а преодоление кризисов как источника результативного для интересов человека развития.

Сущность и закономерности экономических кризисов

Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства и кредитно-денежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с

совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличия саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые-экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. Первый же мировой экономический кризис относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873–1878 гг. настал во многих европейских странах и США и превысил ранее существовавшие по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929–1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.

После этого кризиса депрессия была длительной. В 1937 г. наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но развивался весьма болезненно. Валовый выпуск продукции промышленности в капиталистическом мире сократился на 11 %, а в США – на 21 %, выпуск автомобилей уменьшился на 40 %. Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939–1945 гг.

После Второй мировой войны в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность – сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

**Причины экономических кризисов**

Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов. Они, как правило, различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов. Например, одной из самых распространенных причин экономических кризисов является научно-технический прогресс. Активная часть основного капитала устаревала в течение 10–12 лет. Это требовало ее обновления, что служило предпосылкой экономического роста. Последующие сокращения циклов (с 10–11 лет в XIX в. до 7–8 лет в предвоенные и 4–5 лет в послевоенные годы XX в.) связываются с уменьшением сроков обновления основного капитала под влиянием НТП в современном мире.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства – в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными рабочими.

Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон, лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления.

Ближе к позиции К.Маркса экономисты, полагающие, что причина кризисов –

отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами.

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства.

Согласно психологической теории кризиса И. Шумпетера, на каждой фазе экономического цикла у населения формируется свое отношение к инвестициям.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов. П. Самуэльсон, например, отмечает следующие: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (И. А. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А. С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д. А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен – погоды, урожая (У. С. Джевонс).

Заслуживает внимания точка зрения ряда отечественных ученых-экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы.

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. XX. Тогда доминировали концепции, утверждающие, что кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж.Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства.

Как средство наиболее безболезненного выхода из кризиса Дж. М. Кейнс предложил обеспечить обязательное государственное регулирование экономики.

Третий этап продолжается с середины 1960-х г. до настоящего времени.

Особенности данного периода.

1. Большое внимание уделяется разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание.

2. Определилась позиция ряда ученых-экономистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность.

Фазы цикла и виды экономических кризисов

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. При этом в отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Также если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены удерживаются на прежнем уровне при значительном уменьшении предложения, то в отраслях с интенсивной конкуренцией отмечается резкое снижение цен при незначительном сжатии товарного

предложения, т. е. монополии с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая – депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно восстанавливается, он не рискует крупными суммами, цены и условия хозяйствования стабилизируются.

Третья – оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая – подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией. Подъем уже формирует базу для нового повторяющегося кризиса.

Первоначальным «толчком» (причиной) кризиса является сжатие совокупного потребления, а затем начинается стагнация, рост безработицы, снижение доходов, уменьшение расходов и спроса.

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития учеными-экономистами предлагаются следующие разновидности циклов: циклы Кондратьева, длинноволновые циклы, длительностью 40–60 лет: их основная предпосылка – научно-технический прогресс и инновационная деятельность. Циклы Кузнеца: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. Циклы Джайлера периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Циклы Китчина продолжительностью 3–5 лет порождаются динамикой запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях. Частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

После Кейнса западная экономическая мысль согласилась с выводами о цикличности социально-экономического развития и продолжила исследование структур и причин циклов, усиленно ищет пути и способы нивелирования негативных последствий влияния фаз спада на развитие социально-экономической системы.

Итак, во-первых, цикличность – это многомерное явление, которое носит общемировой характер. Более того, в специфических проявлениях цикличность присутствовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их отрицательных последствий. Однако есть и другая точка зрения: циклы и кризисы – результат особенностей внутреннего развития каждой страны.

Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какуюлибо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис

охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы.

Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития – с другой.

**Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление**

Государственная власть, будучи по своей сущности социальной, публичной, общественной, прошла вместе с обществом сложный путь развития, принимая различные формы. Институт власти как понятие означает образование:

- 1) не естественноприродным образом возникшее, а специально создаваемое людьми;
- 2) в силу появления какихлибо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения;
- 3) на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов;
- 4) имеющего возможность оказывать властноуправляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Орган государственного управления – учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке структура, выполняющая от имени государства какуюлибо его функцию в соответствии со своим назначением, обладающее организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в его ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые он должен реализовывать и за пределы которых не должен выходить в своей деятельности. Органом государственного управления может быть должностное лицо или специализированная структура, уполномоченные государством на реализацию властноуправленческих функций.

Органы государственного управления представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти. Они создаются как рабочий механизм представительной, исполнительной и судебной властей, т. е. государственный аппарат, обеспечивающий их лучшую организацию и функционирование. Важно подчеркнуть, что государственная власть и органы государственной власти – не одно и то же. Механизмом выявления воли большинства являются референдумы по важнейшим государственным проблемам, демократические выборы.

Ресурсы государственной власти могут быть также финансовыми, экономическими, природными, демографическими, социальными, информационными, идеологическими, силовыми. В арсенале важнейших ресурсов государственной власти – право, дающее возможность управляющего воздействия, знание и компетентность, определяющие способность лиц, облеченных властными полномочиями, принимать решения. Ресурсы позволяют поощрять и наказывать, стимулировать и принуждать, убеждать и использовать все приемы, все средства для властвования. Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации – это:

- 1) право и обязанность государственных органов воздействовать на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;
- 2) система органов государственной власти;
- 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Кризис государственного управления – это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социальноэкономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной

власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социальноэкономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе. Второй этап – развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям. Третий этап – развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социальнополитический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Суть переходного периода в том, что на встречающихся курсах протекают два процесса – демонтаж традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны, и наращивание совершенно новых, нетрадиционных институциональных структур, а также правил и норм политического поведения – с другой. Переходный период означает также и глобальный поворот, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители разных, подчас противоположных интересов и ценностей. Это и обнаруживается в конфликтах. Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят преимущественно горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период – вертикальный – борьба против режима, за установление нового.

В переходный период существенно возрастает и зачастую становится определяющей роль сознания, надстроечных механизмов, политикоидеологических факторов. Ломка старых и утверждение новых установок в общественном сознании сопровождается стадией поляризованной культуры, когда крайне радикальные течения доминируют над центристскоумеренными.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, – это всегда противоборство по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в той конкретной ситуации является важнейшим императивом, «настоятельной потребностью» государственной власти. Напряженность наступает из-за неумения вовремя контролировать и регулировать этот процесс. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институционализация – установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация – постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Конечно, правительство не обязано всякий раз вмешиваться в любые формы конфликтов.

Существуют и другие институты, способствующие разрешению конфликтов «в обход» государства. Вмешательство государственно-административных органов необходимо в том случае, если конфликты угрожают интересам индивидов, не являющихся их участниками, если возникает угроза правовому порядку в случае совершения субъектами конфликта актов незаконного насилия, если создается угроза национальной безопасности.

Общесистемный кризис означает, что важнейшие составляющие общества пришли в

такое взаимное несоответствие, что разбалансированность системы не устраняется без кардинального изменения существующего социальноэкономического строя.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»: конституционноправовой кризис – разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции; правительственный кризис – потеря респектабельности и авторитета, снижение управляемости государственной системы и уменьшение государственно-административного управляющего воздействия; кризис партийной системы; идеологический кризис; внешнеполитический кризис.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров – все, что составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно-политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

Специфика кризисов в России проявляется в том, что кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер.

Косвенным подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование именно моральной лексики («обманувший доверие», «потерявший совесть» и т. д.).

Для вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще развиваются в плоскости: центр – регион, директор – рабочий, администрация – местные жители при серьезной блокировке обратной связи и путей нахождения консенсуса. В результате получается замкнутый круг: реальное снижение социальной напряженности в конкретном городе, на предприятии за счет использования конфронтационных ритуалов разрешения конфликтов, провоцируется рост напряженности в обществе в целом.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является отчуждение на почве разнонаправленности интересов граждан и чиновников (политических и государственно-административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственными.

Исследователи-государствоведы вычленяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти. Первую группу причин условно можно назвать технологическими, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не берутся или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решения.

Вторая группа причин культурноисторического характера, в частности пролонгация негативного отношения граждан к политикобюрократической номенклатуре, присвоившей себе все и вся и сохранившей за собой все институты государства РФ.

Третья группа причин – организационного характера, связанная с неумением госаппарата в силу его низкой компетентности, непрофессионализма и других, более глубоких причин организовать практическое выполнение принимаемых государственных решений. В этой группе причин особую значимость приобретают стиль и методы работы органов госслужбы.

Четвертая группа причин – политикоидеологического характера. Преодолеть

отчуждение общества и власти помогает создание программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей.

**Реформа** – это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления. Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивноконсервативного характера, когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху».

Провал социально-экономических реформ, неспособность системы государственной власти самоорганизоваться и выполнить общественные функции приводят к той критической точке, из которой структурнофункциональный кризис перерастает в дисфункциональный, общесистемный. Это опасный вид кризиса, избежать которого возможно только в условиях антикризисного управления.

**Кризисы в развитии организации**

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур. Под организацией можно понимать отдельную фирму, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компанию страховую, туристическую и др., а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Каждая организация имеет свои конкурентные преимущества, свои возможности его реализации подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, влияющую на организацию, от которой она не может не зависеть. Системный кризис экономической системы страны не может не отражаться на экономике отдельной фирмы. Степень влияния кризиса народно-хозяйственной системы на компанию зависит от области деятельности, формы собственности, размеров, направлений деятельности, а также от внутренних факторов, таких как профессионализм управления, персонала, социальная атмосфера, экономический потенциал и др. Организация может успешно противодействовать кризисным явлениям или не использовать методологию антикризисного управления.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса.

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть разными.

Но очень важно видеть симптомы кризисного развития и своевременно применять методы антикризисного менеджмента. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами – то внутренней.

Анализ переходных периодов показывает, что в самом общем виде в зависимости от степени изменений, происходящих за данный интервал времени, все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые, значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы. Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состояниями, отличающимися от принятых.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами.

В менеджменте знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы – основной базис для разработки эффективной программы антикризисных мероприятий.

Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития.

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого (латентного) развития будущей целостности.

Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эксплерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап – пациентный. В связи с тенденциями роста необходима реструктуризация, разделение направлений управленческой деятельности, рост результативности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. На этом этапе также существует опасность кризиса.

Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Третий этап развития организации – виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке.

Организация может успешно конкурировать. **Виоленты** – это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия.

Существует три вида подобных организаций: национальный виолент, интернациональный виолент, деструктурированный виолент. Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе эксплерентные организации, связанные с инновационной деятельностью, современными организационными структурами.

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Стабильность достигается большими размерами, наличием широкой международной сети филиалов, диверсификацией. В условиях жестокой конкуренции трудно удерживать лидерство в инновациях, но обширное проникновение на рынок позволяет обеспечить более стабильные позиции в конкурентной борьбе. При этом возможна и такая ситуация.

Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии, превращаясь в деструктурированный виолент. Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

Структура упрощается, а выросшие и окрепшие конкуренты вытесняют с рыночного пространства и становятся более эффективными. Так появляются фирмы-коммутанты – малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на региональные рынки, использование достижений фирм-виолентов. Пятый этап называется леталентным.

Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы – леталенты. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

В практике антикризисного управления очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

#### **Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов**

Любое управление – это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект.

Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название технологии управления, сводящейся к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Но специфика отражается в его технологиях.

Значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления – это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т. д.

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

Другой характеристикой, значимой для инвесторов, стали изменения в системе менеджмента и организационной культуре компании.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- 1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);
- 2) увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);
- 3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
- 4) уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его

акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.;

5) увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

### Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации – разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

#### 1. Категория проблем:

1) стандартные проблемы. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в сторону, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

2) типовые проблемы. Разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;

3) эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

#### 2. Условия использования:

1) квазистабильные, или благоприятные, условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;

2) экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества и по ним будут судить о его профессиональной пригодности от этого в какой-то мере зависит его дальнейшая судьба;

3) кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

#### 3. Достаточность исходной информации:

1) недостаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;

2) достаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;

3) избыточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

#### 4. Достоверность исходной информации:

1) явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;

2) псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;

3) полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получить правильное решение исходной задачи.

#### 5. Масштаб проблемы:

1) глобальные проблемы – от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;

2) локальные проблемы – от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;

3) микролокальные проблемы – от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

#### 6. Техническое оснащение:

1) отсутствует. В наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;

2) имеется в недостаточном объеме. Технические средств недостает для устойчивого, качественного процесса обучения;

3) имеется в достатке. Технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями учебного процесса.

Общая последовательность создания управленческих решений включает 11 блоков.

Блок 1. Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации, проводится структурноморфологический анализ.

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Блок 8. Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатываются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения). Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации.

Анализ конкурентного успеха служит основанием для корректировки рыночной стратегии предприятия, обоснования конкретных шагов по одержанию победы в конкурентной борьбе.

Рыночные позиции предприятия характеризуют доля на рынке, относительная цена, качество продукта, относительные издержки по сравнению с лидерами рынка.

Успех предприятия на рынке определяется рентабельностью инвестиций, оборотом средств и др.

**Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления**

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.

Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Таковыми направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ: потенциала ее кадрового состава; адаптации организационных структур к изменяющимся условиям; ее финансового

состояния; информационной культуры сотрудников; изменения научно-технического потенциала организации и отрасли; влияния правовой базы на компанию; изменений в состоянии окружающей среды и их влияние на деятельность организации; решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения.

Возможные методы хищений и их отражение в документах таковы: регулярные хищения через обналичку, перевод денег по договорам поставки, учреждение новых фирм и перевод туда денег, хищения при поставках, сбыт неучтенной готовой продукции, завышение расходов сырья, фиктивный наем работников.

Технология контроля в области управленческого учета такова: требуется выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

При работе с себестоимостью можно разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки – производство – сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный динамичный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

### Основные параметры диагностирования банкротства

Банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенный надвигающийся процесс. Исключения составляют внезапные критические ситуации (стихийные бедствия и т. д.).

Поэтому банкротство необходимо диагностировать, чтобы прогнозировать его наступление.

Прежде всего необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

К внутренним факторам можно отнести следующие.

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления

и деятельности предприятия.

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1) экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;

2) политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров:

а) коэффициент текущей ликвидности, Ктк;

б) коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом, Коск;

в) коэффициент восстановления платежеспособности, Квп;

г) коэффициент утраты платежеспособности, Куп.

Для того чтобы признать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, достаточно наличия одного из условий:

1) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;

2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

$$\text{Текущие активы} + \text{Расходы будущих периодов} / (\text{Текущие пассивы} - (\text{Доходы будущих периодов} + \text{Фонды потребления} + \text{Резервы будущих расходов})).$$

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

$$\text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы} / \text{Текущие активы}.$$

В ситуации, если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$K_{вп} = (K_{тл} + 6/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2,$$

где  $K_{тл}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

$T$  – отчетный период;

$K_{тлн}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если  $K_{вп} \geq 1$ , то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если  $K_{вп} < 1$ , то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При  $K_{вп} < 1$  рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$$K_{уп} = (K_{тл} + 3/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2.$$

Если  $K_{уп} \geq 1$ , то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При  $K_{уп} < 1$  предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса ( $K_{тл}$  и  $K_{оск}$  ниже нормативных), но при существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на шесть месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой  $K_{тл}$  и  $K_{оск}$  выше нормативных, но  $K_{уп} < 1$  и предприятие не признается неплатежеспособным. В таком случае из-за реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Мингосимущества по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд, запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления альтернативы:

- 1) проведение реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;
- 2) проведение ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Диагностика банкротства подразумевает под собой в первую очередь определение объекта анализа. Следует отметить тот факт, что отклонение от нормы коэффициентов не всегда свидетельствует о наличии ситуации банкротства. Кроме того, в некоторых ситуациях банкротство или ликвидация какого-либо предприятия невыгодны кредиторам и государству. Поэтому в законодательстве существует процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Вышерассмотренный метод диагностики банкротства является нормативным. Вообще их существует несколько, но внимания заслуживает интегральная оценка. Наиболее распространенным методом в ней является модель Альтмана. Она представляет собой пятифакторную модель, факторами которой являются такие параметры диагностики риска банкротства:

- 1) отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия;
- 2) уровень рентабельности капитала;
- 3) уровень доходности активов;
- 4) оборачиваемость капитала;
- 5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

В принципе, ни один из этих и других существующих методов не дает стопроцентных результатов. Но благодаря им можно получить хотя бы примерную картину риска банкротства, что тоже является немаловажным.

### Этапы диагностики кризиса

Диагностика кризисной ситуации является наравне с методами ее преодоления незаменимой частью любой управленческой политики. Она дает данные, которые можно

будет использоваться в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существующей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

В разных литературных источниках встречаются разные системы диагностирования кризиса. Многое зависит от конкретных условий и ситуации.

Наиболее полная система отражает диагностику кризиса в рамках внутренней и внешней среды бизнеса. Такая комплексная оценка позволяет лучше судить об истинных причинах возникновения кризиса, а следовательно, и эффективнее с ними справляться.

#### **Первый этап. Установление объекта анализа.**

Установление объекта исследования, или, другими словами, очага кризиса. На этом этапе оценивается масштаб кризиса и его возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то это скорее всего свидетельствует о внутренних причинах его возникновения, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение фирмы находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Очень важно определить все уровни предприятия, которые оказались на критической отметке. Упущение из виду какого-либо объекта не позволит разработать точный план анализа, вследствие чего будут получены недостоверные выводы.

#### **Второй этап. Определение системы параметров.**

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. В настоящее время большинство предприятий оснащены современными электронно-вычислительными программами на основе использования компьютерной техники. Это позволяет значительно сокращать время и усилия сотрудников. Кроме того, благодаря таким программам погрешность составляет меньший процент по сравнению со старыми методами. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

#### **Третий этап. Определение ответственных лиц.**

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии). Это выглядит следующим образом: определяются подразделения или отделы, которые оказались в кризисе. Их менеджеры становятся ответственными лицами на период диагностики кризиса.

Помимо этого, руководитель назначает главного специалиста, который следит за ходом исследований, суммирует полученные данные и предоставляет их руководителю.

#### **Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.**

Как уже отмечалось, факторы возникновения кризисной ситуации могут быть как внутренние, так и внешние. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих организациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов. Однако это требует больших усилий и, как правило, затрат.

Выявление причин кризиса дает намного больший объем информации, чем это может показаться на первый взгляд. Здесь речь идет в первую очередь о макро- и микросреде бизнеса. Часто кризис возникает по причине неудовлетворительной управленческой политики, плохой организации взаимосвязей между отделами и т. д.

#### **Пятый этап. Обоснование выводов.**

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи. Распространенным явлением стало создание

временной команды для решения той или иной проблемы: в ее состав, как правило, входят сотрудники, специализирующиеся по текущей проблеме.

### **Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.**

Этот этап является заключительным. План составляется на основе работы всех предыдущих этапов. В этом периоде определяются основные меры и методы преодоления сложившейся ситуации.

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств.

Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д. К их помощи прибегают в том случае, если ощущается недостаток собственных специалистов или если затруднительно определить предмет исследования. Обычно такая практика «приглашения» используется более молодыми предприятиями в силу неопытности. Однако и крупные фирмы прибегают к услугам специалистов.

### **Информация в диагностике**

Отличительной чертой диагностики кризиса является то, что ведется анализ не статистического состояния объекта, а его динамики во времени.

Например, если объектом диагностики является экономика государства в целом, то параметрами здесь будут макроэкономические показатели.

Информация об объекте в основном идет по двум направлениям:

- 1) динамические свойства системы и их распространение;
- 2) влияние факторов.

Исследование этих двух направлений позволяет получить необходимую информацию о состоянии и развитии объекта. От достоверности этих данных будет зависеть точность формулируемых выводов о состоянии экономического объекта. Часто используется информация из официальных источников, которые предоставляют органы государственной власти. Большую работу выполняют статистические отделы, которые проводят различные массовые наблюдения, позволяющие получить первичную информацию о показателях исследуемого объекта.

Информация проходит четыре стадии: сборка, группировка, анализ, вывод. Помимо этого, еще осуществляется качественный и количественный анализ.

**Сбор информации** – это первоначальный этап работы с информацией, он включает в себя сбор всех данных по объекту исследования на указанный период. Часто возникают проблемы из-за достаточно большого количества источников информации, что замедляет процесс ее получения.

Для этого необходимо иметь систематизированную основу хранения информации, которая позволит быстро определять нужный источник.

Кроме того, проводя диагностику какого-либо объекта, исследователь может не знать некоторых нюансов, если до этого он не работал непосредственно с этим объектом (внеплановые изменения в каком-либо периоде, отсутствие тех или иных данных по различным причинам и т. д.).

Современные компьютерные технологии предлагают уникальные возможности по хранению большого количества данных в архивах. Это позволяет, кроме того, обеспечить ее безопасность при помощи различных кодов, что особенно актуально в наше время.

Труднее обстоит дело, если необходимо получить данные о каком-либо внешнем объекте. Это требует дополнительных усилий.

**Группировка информации** – это систематизация полученных данных в отдельные группы по существенным для них признакам. Каждая группа характеризует ту или иную сторону изучаемого объекта.

Часто на этом этапе составляются различные таблицы и графики, представляющие собой обобщенные данные. Благодаря такой сводке данные удобнее использовать и, что немаловажно, анализировать. На этом этапе часто работают специалисты, имеющие опыт в

статистической работе.

Анализ информации представляет собой исследование сгруппированных данных и формулировку на их основе выводов. Это очень важный этап, поскольку именно от него зависят принимаемые решения, поэтому важно обеспечить необходимый уровень этого процесса. Одни и те же данные могут быть интерпретированы по-разному. Например, снижение какого-либо показателя может означать положительную тенденцию в одной ситуации и негативную – в другой. Необходимо уметь учитывать взаимосвязанность всех факторов и оценивать их влияние на данные. Анализ может проводиться по-разному: на основе сравнения с прошлыми данными, исследование в рамках какой-либо программы – все зависит от конкретной ситуации.

**Подведение итогов** – это обобщающий этап, который работает с данными, получаемыми и обрабатываемыми на всех предыдущих этапах. Подведение итогов может быть единоличным или проходить в форме переговоров и обсуждений. Необходимо рассмотреть все альтернативные варианты и обосновать принятое решение или положение. Информация в диагностике важна не только для оценки конкретной ситуации, она также служит и для составления прогнозов. Поэтому здесь особое место занимает достоверность информации.

Как правило, вся информация, получаемая с помощью каких-либо расчетов или вычислений, имеет некоторую долю погрешности – в большей или меньшей степени. Необходимо учитывать этот процент при составлении прогнозов. Особенно это актуально для таких объектов, которые дают огромные числа данных, учитывать которые в полном объеме весьма затруднительно. Здесь выделяется общая тенденция, которая и дает характеристику развития того или иного направления.

#### Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

В наше время объем инвестиций является важнейшим показателем устойчивого развития экономики нации. И несмотря на это, в 1990-е г. наблюдалась тенденция невероятного спада инвестиций, которая опережала даже темпы спада производства. Так, в 1995 г. по сравнению с 1990 г. наблюдался спад валовой внутренней продукции (ВВП) на 38 %. В то время как объем инвестиций в основной капитал снизился за эти же годы на 69 %. В 1997 г. по сравнению с тем же 1990 г. снижение ВВП составило 40 %, а снижение объема инвестиций в основной капитал за тот же период – 76 %. Таким образом, положение в области инвестиций этой сферы в 1990-е годы стоит охарактеризовать как кризисное.

Инвестиционный кризис России того периода был вызван рядом факторов:

- 1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;
- 2) значительное сокращение ее доли в ВВП;
- 3) снижение доли прибыли предприятий, которые направлены на расширение производства;
- 4) финансирование инвестиций в основной капитал тоже существенно уменьшилось.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990-е г. коммерческие структуры, население и даже банки вкладывают средства не в развитие реального сектора экономики, а в:

- 1) торгово-посредническую деятельность;
- 2) финансовую;
- 3) покупку иностранной валюты.

Причиной такого положения являлось то, что доходность от рентабельности промышленного производства была самой низкой.

Поэтому в наши дни главной задачей является установление преимущества сектора экономики, т. е. попытаться создать наиболее выгодные условия для инвестиций в производство.

Стоит отметить, что такие факторы, как:

- 1) разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти;
- 2) наделение большей самостоятельности регионов в области финансовой политики;
- 3) повышения роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов – не сыграли важной роли и не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

Анализируя финансовую деятельность, нужно четко разграничивать финансовые и капиталобразующие инвестиции. В капиталобразующих инвестициях большую роль играют капитальные вложения. Также существуют:

- 1) инвестиции в нематериальные активы, такие как патенты, лицензии и др.;
- 2) инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования;
- 3) затраты на капитальный ремонт.

Существует группировка причин, определяющих необходимость инвестиций:

- 1) новое строительство;
- 2) реконструкция и техническое перевооружение;
- 3) расширение.

Для преодоления отрицательных моментов в экономике России должна быть создана антикризисная инвестиционная стратегия. При управлении инвестиционными процессами нужно опираться на изучение важных явлений, таких как:

- 1) цели инвестирования, которые должны быть четко обозначены;
- 2) объекты инвестирования, которые необходимо выбрать в соответствии с приоритетами;
- 3) источники инвестиций, которые следует выявить с учетом данных возможностей.

Эти, казалось бы, базовые, но необходимые условия должны содействовать решению основных задач антикризисной инвестиционной стратегии государства.

Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью.

В России же на современном этапе развития эту проблему, пожалуй, можно назвать самой острой и актуальной. Вся система финансирования инвестиционного процесса состоит из совокупности методов, источников и форм финансирования инвестиционной деятельности.

В современных условиях сформировалось большое количество источников финансирования инвестиций. Перечислим основные:

- 1) чистая прибыль предприятия;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства бюджетов различных уровней;
- 4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
- 5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
- 6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
- 7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

В целом все источники финансирования сейчас принято подразделять на бюджетные или централизованные и внебюджетные или децентрализованные.

К централизованным источникам относятся:

- 1) средства федерального бюджета;
- 2) средства бюджетов субъектов федерации;
- 3) средства местных бюджетов;
- 4) средства внебюджетных фондов и др.

К децентрализованным источникам относятся соответственно:

- 1) чистая прибыль;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства от эмиссии ценных бумаг;
- 4) кредитные ресурсы и др.

Источники инвестиционных ресурсов также делят на четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование из бюджетов всех уровней;
- 2) собственные накопления предприятий;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

Рассмотрим каждую из этих групп подробнее и в качестве основного принципа возьмем оценку возможного прироста вложений в инвестиции:

1) использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ в наши дни является достаточно проблематичным. В конце 1990-х г. наблюдалось стабильное снижение инвестиций в основной капитал, который финансировался за счет бюджетных средств. Особенно заметное снижение финансирования было за счет средств федерального бюджета;

2) накопления собственных средств предприятия, по существу, практически никогда не происходит. Этому способствует ряд причин. Одной из них является высокий уровень инфляции. По этой причине происходит обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств предприятия. Многим предприятиям сейчас не хватает финансов даже на поддержание объемов производства и уж тем более на техническое перевооружение или повышение объема выпуска продукции.

И, естественно, это приводит к снижению производства и уменьшению прибыли, которая необходима для накопления инвестиционных ресурсов. На сегодняшний день оборотные средства предприятий почти на 80 % обеспечиваются кредитами коммерческих банков, что приводит к тому, что большая часть прибыли идет на выплату банковских процентов;

3) многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с привлечением иностранных инвестиций. Сейчас, с одной стороны, наблюдается рост объема иностранных инвестиций в предприятия и организации на территории России, а с другой – доля прямых инвестиций варьируется в разные годы от 35 % до 67,7 %. В это время зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать свои деньги в экспортоориентированные отрасли. Самыми привлекательными для иностранных инвесторов остаются торговля, промышленность и общественное питание. Следует отметить, что почти все иностранные инвестиции носят рисковый и порой краткосрочный характер и, кроме того, поведение иностранных инвесторов слишком сильно зависит от влияния политических, экономических и психологических факторов;

4) объем сбережений населения оценивается по разным источникам до 20–30 млрд долларов. Но, к сожалению, большая часть этих сбережений хранится в наличной форме у населения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в распределении денежных накоплений. Естественно поэтому банки должны уметь убеждать население, что оно должно не только копить, но и доверять механизму, который заставит их сбережения эффективно работать.

### **Модели и методы финансового оздоровления организации**

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Все эти мероприятия управляющий осуществляет не самостоятельно, а согласно плану, принятому собранием кредиторов. Внешнее управление может продолжаться не более 12 месяцев и по

истечения этого срока возможно его продление не более чем на 6 месяцев.

Согласно Федеральному закону, руководитель предприятия-должника отстраняется от должности с момента назначения внешнего арбитражного управляющего и обязан передать ему управление делами. На период внешнего управления предприятием действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Арбитражный управляющий получает своего рода вознаграждение, которое определяется кредиторами и рассматривается арбитражным судом.

Кредиторы формируют собрание кредиторов, посредством которого устанавливается план внешнего управления имуществом должника, вносятся изменения и поправки в этот план. Собрание кредиторов имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления необходимой информации для составления плана. В собрании кредиторов участвует также и представитель предприятия-должника (обычно это представитель трудового коллектива).

Внешнее управление длится определенные сроки, как было указано выше, и заканчивается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия-должника, если цель внешнего управления успешно достигнута, либо принятием решения о признании должника несостоятельным (банкротом) и о начале конкурсного производства.

Существует и такой вид реорганизационных процедур, как досудебная санация. Ее суть состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для того чтобы это положение было осуществлено, необходимо наличие двух условий:

- 1) предусмотрение расходов на эти цели в соответствующих бюджетах;
- 2) условия проведения санации должны быть рассмотрены в Федеральном Законе о Федеральном бюджете.

#### **Процедура санации проводится в следующих случаях.**

1. Предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве).

2. При самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации.

3. При вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом.

В основном выделяется два вида санации, которые зависят от конкретных условий кризисной ситуации на предприятии, степени оказания внешней помощи.

1) санация, с целью реорганизации долга без внесения изменений в статус юридического лица предприятия-должника. Обычно такая санация используется для устранения неплатежеспособности предприятия-должника в том случае, если кризис рассматривается как временное явление в деятельности предприятия. Могут приниматься следующие меры:

а) перевод долга на другое юридическое лицо. Им может быть любое предприятие, которое занимается бизнесом и желает принять участие в санации предприятия-должника;

б) погашение долга за счет средств бюджета. Такой метод используется исключительно для государственных предприятий;

в) погашение долга за счет целевого банковского кредита.

Обычно здесь выступает коммерческий банк, который находится в определенных взаимоотношениях с предприятием-должником. Предварительно проводится тщательный

анализ финансового состояния предприятия-должника;

г) еще один метод с участием коммерческого банка – это выпуск ценных бумаг под контролем лица, непосредственно осуществляющего санацию предприятия;

2) санация, происходящая с изменением статуса юридического лица предприятия. Фактически это реорганизация предприятия, для которой необходимо осуществление определенных процедур: смена формы собственности, изменение организационноправовой формы деятельности и т. д. Эта форма санации используется при более глубоких и серьезных кризисных ситуациях.

Для осуществления реорганизации предприятия-должника в рамках его санации необходима предварительная разработка проекта санации. В его составлении участвуют представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы. Как правило, в этот проект входят следующие статьи:

а) описание финансового и экономического состояния предприятия-должника на период начала санации;

б) причины кризисной ситуации, существующей на предприятии и вызвавшей его нестабильное финансовое положение;

в) формы и цели санации;

г) план проведения санации с методами и способами по стабилизации финансового положения предприятия-должника;

д) определение эффективности выбранной формы санации.

Выбору санации всегда предшествует определение (расчет) ее эффективности. Эффективность можно определить сопоставлением результатов, т. е. эффекта, и затрат на проведение выбранной формы санации.

Санация осуществляется в том порядке, в котором определил арбитражный суд. Ее продолжительность не должна быть более 18 месяцев. Возможно продление арбитражным судом сроком на 6 месяцев.

Ликвидация предприятия – это завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

1) по решению учредителей предприятия. Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации.

2) по решению суда. Это может быть изза осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности. Требование ликвидации может быть направлено в суд уполномоченным государственным органом, например налоговым инспектором, вследствие нарушения порядка предоставления обязательной финансовой отчетности.

Если стоимость имущества предприятия-должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть осуществлена только в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может также принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация – через упрощенную процедуру банкротства должника.

Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия, которая выполняет следующие функции:

1) осуществление мер по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия-должника;

2) получение дебиторской задолженности;

3) оценка имущества предприятия должника по балансовой стоимости. Такая оценка производится на основании полной инвентаризации имущества предприятия;

4) продажа имущества на торгах;

5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;

6) осуществление расчетных операций с кредиторами. Это одна из наиболее сложных процедур в ликвидационном процессе. Источником для ее осуществления являются средства, полученные от продажи имущества предприятия на торгах. Эта сумма распределяется в определенном порядке. В первую очередь возмещаются расходы арбитражного суда, ликвидационной комиссии, распорядителей имущества. Затем производятся расчеты с персоналом предприятия-банкрота.

7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Ликвидация предприятия считается свершенной после внесения записи об этом факте в единый государственный реестр юридических лиц. С этой целью ликвидационная комиссия представляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы.

Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты.

1. Разовые затраты, которые связаны с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии.

2. Текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия (оплата коммунальных услуг, оплата труда некоторого процента персонала и т. д.).

3. Расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

### **Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление**

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и

отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

## Разработка антикризисной стратегии в организации

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

**Оценка микросреды.** К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социальнопсихологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;

4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

### Реализация выбранной антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном

случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

#### Организация осуществления антикризисной стратегии

Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок. Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

Сопrotивление персонала – это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание

психологических мер со стимулированием и поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных трудностей с сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг; это различного рода консультанты и специалисты. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.

Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика – в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.

#### Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

Основной целью маркетинга является определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип – ориентация на клиента, его интересы и потребности. Однако маркетинг не ограничивается лишь исследованием и созданием рынка спроса. В действительности его значение намного выше. Например, реклама, которая является одним из основных средств привлечения потребителей, также является составной частью маркетинговой службы.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента – это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

##### 1. **Товар** – продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю.

Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров – как правило, производство одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в

несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.

2. **Цена** – это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар.

В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирм-конкурентов.

3. **Место товара на рынке** – сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.

4. **Реклама** – воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование этих средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- б) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Но все-таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении – это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что в современном мире степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно исследование не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

## Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

Разработка стратегии в антикризисном управлении – это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

1) анализ маркетинговых возможностей организации – оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;

2) выбор рынков функционирования – рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;

3) разработка основных положений маркетинговой программы – формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;

4) утверждение и реализация маркетинговых программ – обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, то нужно отметить, что они занимают значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;

2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;

3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения организации на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

1) макроэкономическая стратегия;

2) микроэкономическая;

3) региональная;

4) внутриотраслевая;

5) межотраслевая;

6) стратегия производственной сферы;

7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;

2) стратегия преодоления кризисной ситуации;

3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

1) стратегия производственных факторов;

- 2) стратегия финансовых факторов;
- 3) стратегия инвестиционных факторов;
- 4) стратегия кадровых факторов;
- 5) стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований.

5. Стратегии по средствам маркетинга:

- 1) товарная;
- 2) ценовая;
- 3) фирменная;
- 4) рекламная.

Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий – это основные виды.

Можно также выделять стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т. д.

### Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления.

Конечно, это не приоритетная управленческая структура в организации, однако нужно отметить, что в зависимости от стадии антикризисного менеджмента, используются те или иные маркетинговые средства.

В свете этого можно выделить 3 основных состояния: предкризисное управление, кризисное и послекризисное.

1. Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными средствами управления являются:

- 1) стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- 2) стратегические планы организации, бизнес-планы, составление рекламных кампаний;
- 3) формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- 4) разработка программ стимулирования и мотивации труда;
- 5) диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска;
- 6) разработка программы принятия решений.

Такие методы позволяют исследовать основные социальноэкономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.

2. Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно более безболезненный выход из кризиса. Средства управления:

- 1) антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- 2) стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации;
- 3) планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий);
- 4) программы по минимизации затрат;
- 5) диагностика наиболее неустойчивых структур.

В сфере маркетингового управления приоритет отдается ситуационным программам, так как они в большей степени адаптированы к конкретным условиям и, следовательно,

являются более эффективными.

3. Послекризисное управление. Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации:

- 1) стабилизационные программы;
- 2) стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- 3) стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- 4) инновационные предпринимательские структуры.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

Информация в настоящее время занимает передовые позиции в менеджменте, тем более в антикризисном, где так важна своевременная и точная оценка ситуации.

Поскольку сам маркетинг подразумевает под собой исследование рынка, понятно, что на первом месте стоит качество получаемой информации, так как на основе получаемых данных разрабатываются антикризисные стратегии и принимаются решения.

**Коммуникация** – это способ движения информации, посредством которого устанавливаются связи. В антикризисном управлении коммуникации являются средством оценки и движения информации преимущественно для маркетинговых служб; точнее сказать, коммуникация – это основное средство маркетинга по работе с информацией. В основном используются внешние виды коммуникаций – непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

Конечно, существуют и внутренние коммуникации – это взаимосвязи между отделами и подразделениями организации), однако приоритет принадлежит все-таки внешним. В работе с информацией большое значение имеют методы ее использования и обработки. Эффективность использования зависит от оснащенности организации техническими средствами и новейшими разработками, которые значительно сокращают сроки обработки и повышают качество получаемых данных.

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. Реклама – это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара – разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

**Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении**

На процесс формирования инновационной системы влияет уровень инновационного потенциала предприятия, т. е. его возможности в достижении поставленных целей. Реализация этих целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы. Предприятие тем успешнее избегает кризисные ситуации, чем больше инновационный потенциал предприятия.

Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия:

- 1) состояние системы управления;
- 2) уровень развития производства;
- 3) тип организационной структуры;
- 4) тенденции действующей политики;
- 5) понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала.

На следующие группы можно подразделить факторы, которые определяют уровень

инновационного потенциала:

- 1) факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;
- 2) факторы внешней среды;
- 3) факторы внутренней среды.

Эта группа представляет собой набор собственных внутренних возможностей как сложной системы, которая определяет ее развитие.

Постановка целей, разработка проектов и инновационных решений – такие элементы инновационного процесса здесь выделяют в первую очередь.

Состав складывается из возможностей данного предприятия. Эти возможности проявляются в широком спектре аспектов:

- 1) финансово-хозяйственное положение;
- 2) положение организационной структуры управления;
- 3) организационно-технический уровень коммуникационной системы;
- 4) величина материальных и инновационных ресурсов.
- 5) профессионализм и решительность управленческих кадров.

Сильное влияние на развитие инновационного потенциала оказывают факторы представленные ниже в таблице 4.

#### **Факторы, оказывающие влияние на разработку нововведений**

<b>Факторы, способствующие разработке нововведений</b>	<b>Факторы, не способствующие разработке нововведений</b>
1. сохранение и расширение производственной базы; 2. сокращение затрат; 3. реализация нужд и предложений потребителя; 4. имидж корпорации; 5. повышение научно-технического потенциала.	1. высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений; 2. длительные сроки между разработкой нововведений выходом изделий на рынок; 3. большая неуверенность в успехе; 4. непатентоспособность нововведений; 5. трудности в сохранении доли на рынке; 6. отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров.

Отличительные признаки инновационных предприятий:

- 1) необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей;
- 2) эта группа должна заниматься поиском источников информации;
- 3) стимулирование творческой активности персонала;
- 4) поощрение менеджерами инновационной активности служащих;
- 5) строгая стратегия управлениями нововведениями.

Анализируя эти признаки, нужно отметить, что если первые четыре признака характеризуют организационную политику фирмы, то пятый – необходимость существования инновационной стратегии, создающей условия для разработки новых идей.

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления.

Она требует от руководителя:

- 1) способность предвиденья;
- 2) мужество и реализм;
- 3) предпринимательский подход;
- 4) воображение;

5) инициативность.

Способность определения приоритетов – важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за инновационную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем:

- 1) выявить управленческий потенциал;
- 2) периодически рассматривать потенциалы талантов их работников;
- 3) четко устанавливать цели управленческой подготовки;
- 4) выделять соответствующие ресурсы.

Различают два типа инновационной стратегии:

1) адаптивная – характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке. Это делается с целью сохранения своих позиций в рыночных условиях, иными словами с целью выживания. Эту стратегию характеризует концепция усилий с помощью некоторых изменений и улучшений уже существующих продуктов, технологий, рынков, часто находящихся в русле сложившихся, традиционных для данной организации способов достижения успеха. Эта проблема чаще всего стоит перед предприятиями, занимающими прочные места в определенной отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов. Организации, придерживающиеся адаптивной стратегии, могут продолжить свой привычный путь, который в прошлом привел их к успеху только в такой ситуации, если конкурентные условия остаются относительно стабильными. Но при этом подходе нет возможности переоценивать методы решения проблем, если условия резко меняются. В этом заключаются опасность адаптивного подхода;

2) конкурентная – здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха. Нововведение является средством достижения конкурентных преимуществ. Данная стратегия основана на творческом подходе и предполагает обратную связь анализа инновационной среды предприятия. Она складывается из факторов инновационного потенциала. Для этой стратегии необходимы постоянные инновации и усовершенствования предприятия с помощью постоянной оценки в области способов анализа и решения проблем.

Ярчайшим примером такой стратегии является южнокорейский конгломерат Samsung. Сейчас он состоит из 25 фирм, которые выпускают широчайший ассортимент продукции: компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, морские суда и т. д. На рынке Samsung уже более пятидесяти лет, сначала он только копировал образцы и чужую продукцию, но теперь на его счету многочисленные разработки в области электроники. Спецификой его стратегии являются интенсивные инвестиции в исследования, разработки, развитие производства и подготовку квалифицированных кадров. Ежегодно на эти цели расходуется у них 2,5 млрд долларов. Одним из аспектов стратегии Samsung является перевод цехов сборки несложных изделий в страны с дешевой рабочей силой.

Ученые выделяют четыре уровня организационного опыта:

- 1) уровень внешнего окружения – конкуренты, потребители, условия;
- 2) уровень действий предприятия – инновационная стратегия и методы управления;
- 3) уровень методов и процессов выявления, определения и решения проблем (уровень знаний, культура);
- 4) уровень организационного сознания, в который входят три предыдущие.

Существуют организации, целью которых считается использование всех уровней организационного опыта. Такие организации часто экспериментируют и анализируют неудачи и достижения, делают выводы. Два важных аспекта творчества: личная гибкость – способность менять свое поведение под влиянием реальности.

Менеджеры должны уметь отказываться от привычек, расширять возможности своего поведения; желание принимать риск. Главная задача здесь освободить менеджеров от страха проиграть.

Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Технопарки – дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

1) исследовательские – удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;

2) промышленные – занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;

3) технологические – помогают организации малых производств и коммерциализации результатов наикотехнических разработок.

Бизнес-инкубаторы созданы для развития малых наукоемких предприятий. Причины их создания представлены в таблице 5.

**Причины создания бизнес-инкубаторов, технопарков и технологических центров в мировой практике**

Наименование парка	Причины его создания
Исследовательский парк Эванстон, штат Илли-нойс — США	Снижение производимой конкурентоспособности продукции. Тревога общественности по поводу «утечки мозгов». Снижение объема инновационной деятельности и производства, приведшее к сокращению рабочих мест. Снижение налоговых отчислений штату, что привело к ограничению развития науки и образования.
Исследовательский инкубатор университета г. Остин, штат Техас — США	Необходимость преодоления трудностей, связанных с проведением перестройки. Сокращение федеральных средств, выделяемых на проведение исследований, и поддержку вузов (сокращение на 1/3).
Технологический парк г. Дортмунд; инновационный технологический центр г. Саарбрюккен; технологические центры: г. Шверте, Аахен, Ганновер, Мюнхен — Германия	Стремление выйти из зависимости от сталелитейного производства к экономическому разнообразию, снизить зависимость от одной или двух отраслей тяжелой промышленности. Выход из экономической депрессии.
Технополисты — Япония	Реакция на необходимость проводить структурную перестройку с ориентацией на развитие наукоемких отраслей, софтизацию экономики, развитие малых и средних наукоемких фирм, систему технологического трансферта. Выход и борьба за лидерство на мировом рынке научно-технической продукции, создание точек роста в условиях стабилизации темпов экономического роста.

Все причины, которые перечислены выше, актуальны для нашей страны.

Управление инновационным процессом требует социальных механизмов. Главным образом это связано с неопределенностью, характерной для инновационной деятельности. Всегда есть риск, что цена разработанных инновационных решений окажется выше или новая продукция потерпит поражение на рынке. Неэффективность инвестиций тесно связана с возможностью коммерческого успеха.

С помощью создания специальной программы, которая поддерживает инновационный процесс, эту проблему можно разрешить. Инновационная инфраструктура — это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать:

- 1) оказанию услуг для развития инновационной деятельности;

2) эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такой процесс, как софтизация и сервизация.

**Софтизация** – повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизация общества.

**Сервизация** – тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно-технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- 1) по фазам инновационного процесса;
- 2) между участниками венчура;
- 3) снижает риск инвестирования в определенном регионе;
- 4) между государством и институциональными инвесторами.

## **Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации**

### **Характеристики управления персоналом кризисного предприятия**

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление кадрами является одной из наиважнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Само понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание.

Понятно, что тема антикризисного управления персоналом была практически не затронута.

Настоящее время требует прочной, упорядоченной и четкой системы управления кадрами, также стоит отметить тот факт, что более приоритетным по сравнению с понятием «рабочей силы» становится понятие «человеческий капитал». Это происходит в силу повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, т. е. сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников-управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия во все периоды и стадии ее развития.

2. Менеджеры среднего звена – сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. Заместители – существуют заместители руководителя и менеджеров. Заместитель руководителя, как правило, обладает теми же полномочиями, что и руководитель.

Руководитель – это главная фигура в системе управления, в том числе и антикризисном. Он несет на себе ответственность за принимаемые решения, выбирает альтернативу, направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса управленческая

нагрузка увеличивается вдвое, так как, помимо обычных функций, руководителю необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Однако для осуществления успешного управления в период кризиса (и не только, естественно) руководителю нужна команда специалистов. Сюда входят экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т. д. В период кризиса от них требуется максимум профессионализма и аналитических данных.

Обычно в решении поставленных вопросов руководитель опирается на опыт и профессионализм своих специалистов, нередко создавая рабочую команду на период кризиса. Как правило, это наиболее эффективный и, что немаловажно в кризисных ситуациях, менее затратный способ достижения цели.

Отдельно стоит сказать о менеджерах. В настоящее время это понятие является уже повсеместным в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер – это новое название начальников отделов. Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

- 1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
- 2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- 3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Менеджер – это гораздо более широкое понятие, нежели просто руководитель. Так как в большинстве своем в организациях присутствуют многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до сотрудников и контролировать процесс выполнения работ. Если смотреть с другой стороны, то зачастую профессиональные менеджеры с высокой квалификацией (и, возможно, опытом работы) решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее, нежели директор. Поэтому на практике часто оказывается, что менеджер является важнейшим человеком на фирме.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функций у менеджерского состава представляются такими серьезными:

- 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлений, отделений, отделов);
- 3) руководство по отношению к подчиненным;
- 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

**Производственный персонал** – это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависит скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Конечно, роль ни одной из категории сотрудников не следует принижать, а также обособлять, в силу их тесной взаимосвязи. Кроме того, эффективное осуществление деятельности возможно только в случае хорошей работы всех сотрудников, так как деятельность одних основана на деятельности других.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием, необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

Большое внимание сейчас уделяется исследованию типа руководителей в связи с выявлением наиболее эффективной стратегии поведения в той или иной ситуации.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в скобках ставят отношение к работе, на второе – отношение к людям):

1. Диктатор (9,1). Стиль управления, при котором практически все внимание сосредотачивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

Отношение к работе										отношение к персоналу (рабочим и служащим)
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

2. Демократ (1,9). В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте.

Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.

3. Пессимист (1,1). В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий, даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

4. Организатор (9,9). Пожалуй, это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и инновационностью. Вместе с тем, он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах. К сожалению, отвечать всем вышеперечисленным требованиям одновременно может лишь небольшой процент менеджеров.

5. Манипулятор (5,5). Такой тип очень распространен в современном мире. Основное

его направление – достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения.

Несмотря на то, что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень этого управления на российских предприятиях по сравнению с западными является все еще недостаточным.

Причин несколько: плохая подготовка управленческих кадров, проблемы с подбором кадров, недостаток квалифицированных специалистов, что заставляет прибегать к консультационным услугам со стороны.

**Система антикризисного управления персоналом**

**Персонал предприятия** – это глубокая и сложная структура, которая нуждается в твердой и упорядоченной системе управления.

Сам процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; диагностику персонала; учет его движения; программы по повышению квалификации; мотивацию и стимулирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

Антикризисное управление, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально-психологические факторы.

В современных условиях, когда стабильное состояние – это чаще всего недолговременное явление, нужно уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, их мотивации и обеспечения гарантиями.

С возникновением новых условий и факторов решение задач в рамках старых программ становится неэффективным, и требуется разрабатывать новые, соответствующие условиям среды.

В общем виде система антикризисного управления персоналом – это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляют общий управленческий процесс.

Функциональные подсистемы предназначены для выполнения следующих задач:

- 1) управление подбором и распределением персонала;
- 2) планирование рабочего процесса сотрудников;
- 3) управление системой мотивации;
- 4) управление трудовыми отношениями;
- 5) управление развитием персонала;
- 6) управление социально-правовой базой;
- 7) информационное обеспечение системы управления персоналом.

Структура системы управления вообще зависит от характеристик самого предприятия: его масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы бизнеса и т. д. Как правило, в крупных организациях система управления персоналом достаточно сложная и разветвленная, в то время как в средних и малых организациях одна подсистема может выполнять сразу несколько функций.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кадровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;

3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);

4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Основные методы, применяющиеся в кадровом маркетинге, это создание образовательных учреждений в рамках данного предприятия для подготовки узких специалистов; привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики; сотрудничество с различными службами занятости; разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня; использование лизинга персонала.

Еще одним важным направлением в антикризисном управлении персоналом является использование так называемых профиограмм – это линия качеств сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности. Профиограммы имеют большое значение с точки зрения планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника (его квалификации) на определенном этапе функционирования предприятия. Ни одно предприятие не может обойтись без своей организационной культуры, это является частью его существования. Кроме того, эффективное управление невозможно построить на статичных основах, необходимо использовать новейшие разработки в области организационно-культурной базы предприятия.

В настоящее время выделяют четыре основных типа организационной культуры:

- 1) предпринимательская – предполагает рыночную форму управления;
- 2) партиципативная – основана на демократическом стиле;
- 3) бюрократическая – основной силой является воля руководителя;
- 4) органическая – основа – коллективная форма управления.

Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии

Следует отметить, что понятие «кадровая политика» в различных источниках имеет неоднозначное значение. Одни считают, что кадровая политика – это определенная программа и деятельность сотрудников, направленная на ее реализацию. Другие видят ее одним из элементов общей стратегии организации, направленной на обновление и совершенствование кадрового состава в соответствии с потребностями организации.

Нельзя сказать, что эти мнения противоречат понятию «кадровой политики». Однако они не являются достаточно полными и не раскрывают всю функциональную структуру кадровой политики. Это понятие гораздо шире.

**Кадровая политика** – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

**Антикризисная кадровая политика** – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;

4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. При такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости,

привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Положительной тенденцией является всевозрастающий контакт с зарубежными партнерами, в том числе и по вопросу оценке кадровой политики иностранных коллег. Но здесь также нужно учитывать рыночные особенности каждой страны.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. Головные и дочерние предприятия различаются по направлением деятельности. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Конечно, нельзя не затронуть социально-психологическую сторону кадровой политики. Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем. Это довольно серьезный вопрос для многих предприятий, так как от поведения и доверия рабочих и сотрудников часто зависит вся ситуация.

Кроме того, кадровая политика должна быть рациональной, что особенно важно в условиях кризиса.

Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

**1. Принцип системности** – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с

внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

**2. Принцип командности** – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации – многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

**3. Принцип равных возможностей** – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

**4. Принцип горизонтального сотрудничества** – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекалывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

**5. Принцип правовой и социальной защищенности** – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный, гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, по поводу трудовых отношений, например.

**6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику** – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться. Нужно отметить, что игнорирование этого вопроса может привести к довольно тяжелым последствиям, так как очень важно скоординировать работу персонала даже на обычном предприятии, не говоря уже о кризисном.

**Стратегия поведения антикризисного управляющего**

Антикризисный управляющий, как правило, рассматривается в двух видах: арбитражный управляющий и специалист по антикризисному управлению.

**Арбитражный управляющий.**

Назначается арбитражным судом, не является заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов.

Его деятельность осуществляется только на основании лицензии – особого разрешения государственного органа по делам о банкротстве.

Арбитражный управляющий назначается для осуществления наблюдения, конкурсного производства и внешнего управления. В принципе, здесь трудно говорить о стратегии поведения, так как все необходимые меры прописаны уже заранее.

**Специалист по антикризисному управлению.**

До недавнего времени считалось, что специалист по антикризисному управлению

работал лишь в специальных организациях, предоставляющих услуги по вопросам кризисных ситуаций и неплатежеспособности организации. Но это довольно узкий подход. В настоящее время практически каждой организации требуются подобные специалисты.

Стратегия его поведения зависит от многих факторов: личных качеств, условий конкретной ситуации, уровня профессионализма и др. Вообще, нужно отметить, что антикризисный управляющий должен быть очень хорошо подготовлен как с теоретической точки зрения, так и с практической.

Стратегия поведения складывается из большого числа составляющих. Деятельность антикризисного управляющего будет эффективна только в случае наличия определенных условий.

1. Возможность руководства – фактически антикризисный управляющий руководит организацией, определяет ее стратегию, основные методы и способы преодоления кризиса. Ему приходится не только заниматься выбором различных альтернатив, но еще и ставить конкретные задачи.

2. Лидерское положение в организации – антикризисный управляющий имеет возможность добиться поставленной цели только в том случае, если сотрудники признают его лидером и готовы подчиняться. Здесь большую роль играет психологический аспект.

3. Консультирование – антикризисный управляющий часто располагает навыками, неизвестными другим сотрудникам. Он должен не только раздавать, но и объяснять поставленные задачи.

Для того чтобы выработать стратегию поведения, управляющему необходимо четко разобраться в ситуации и определить временные рамки. Кроме того, он должен иметь данные обо всех имеющихся в наличии средствах, готовых быть использованными для преодоления ситуации.

Очень часто антикризисный управляющий первым делом создает свою команду, которая совместно работает над ситуацией. В нее, как правило, входят различные специалисты – экономисты, юристы, маркетологи и т. д.

На первоначальном этапе происходит оценка сложившейся ситуации и выявление причин ее возникновения. Это позволяет оценить масштабы кризиса и план примерных действий.

Выбранная стратегия не всегда бывает успешной. Ее успех зависит не только от достоверности полученных данных и правильного выбора альтернативы, но также и от отношения антикризисного управляющего с другими сотрудниками организации и его адаптации.

Стратегия поведения антикризисного управляющего в немалой степени содержит в себе психологический фактор. Разные специалисты в одной и той же ситуации могут выбрать разную тактику. Стратегия может быть жесткой или достаточно мягкой – это зависит от того, как персонал реагирует на происходящие изменения. Кроме того, многое зависит от индивидуальных особенностей управляющего.

Нужно сказать, что стратегия поведения – это первоначальный этап в работе. Она определяет процесс анализа и диагностирования предприятия, способы общения с персоналом и т. д. Необходимо с первых же моментов четко обозначить свою позицию для всех остальных сотрудников для их более быстрой адаптации.

Многие специалисты по антикризисному управлению имеют какую-то определенную стратегию поведения, однако постоянное ее использование может в какой-то период не сработать. Жесткие меры не всегда приносят хороший результат, а долгая подготовка может стать причиной упущения сроков.

Поэтому определяющим для любой стратегии поведения является оценка ситуации. Причем важно в короткие сроки получить максимум данных, что могут лишь высококвалифицированные специалисты.

## Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, принятому 21 декабря 2001 года (в редакции декабря 2006 и апреля 2007), трудовые отношения – это отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ), согласно которому трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

- 1) избрания (выборов) на должность. Возникают в случае, если избрание (выборы) по своей сути представляет собой исполнение работником определенной трудовой функции;
- 2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности. Трудовые отношения возникают, если законом, нормативным актом или уставом организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности;
- 3) назначения на должность или утверждения в данной должности;
- 4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;
- 5) судебного решения о заключении трудового договора.

В настоящее время существует три основных вида договоров.

1. Индивидуальный трудовой договор – правовой акт, заключающийся между работником и его работодателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя – по предоставлению условий труда.

В нем содержатся следующие положения:

- 1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (физического лица), заключивших трудовой договор;
- 2) место работы;
- 3) дата начала работы;
- 4) наименование должности, в соответствии с уставом организации или конкретная трудовая функция;
- 5) права и обязанности работника;
- 6) права и обязанности работодателя;
- 7) описания условий труда, компенсации, льготы и выплаты работникам за работу в особо тяжелых, опасных или вредных условиях;
- 8) условия оплаты труда (сюда также входит размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты и поощрительные выплаты);
- 9) виды и условия социального страхования.

В статье 21 Трудового кодекса Российской Федерации отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

Работник имеет право на:

- 1) заключение, изменение и расторжение трудового договора и его отдельных глав;
- 2) предоставление ему должности, обусловленной трудовым договором;
- 3) рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- 4) своевременную выплату заработной платы в соответствии с уровнем своей квалификацией, количеством и качеством выполненной работы;
- 5) отдых, предоставляемый в соответствии с установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных

профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

6) полную и точную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

7) профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;

8) объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

9) участие в управлении организацией;

10) ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

11) защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

12) разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку;

13) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;

14) обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

**Работник обязан:**

1) ответственно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

2) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;

3) соблюдать трудовую дисциплину;

4) выполнять установленные нормы труда;

5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

6) бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

7) незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

**Работодатель имеет право:**

1) заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;

2) вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;

3) поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

4) требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;

5) привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

6) принимать локальные нормативные акты;

7) создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

**Работодатель обязан:**

1) соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;

2) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

3) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

4) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

5) обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

б) выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные настоящим Кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;

7) вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном настоящим Кодексом;

8) предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;

9) своевременно выполнять предписания федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного контроля и надзора, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

2. Коллективный договор – правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

Его содержание определяется сторонами по следующим вопросам:

1) форма и размер оплаты труда, различные пособия, компенсации, доплаты;

2) регулирование оплаты труда в соответствии с изменением цен, уровнем инфляции;

3) подготовка, обучение, переподготовка работников;

4) улучшение условий работы и охраны труда работников;

5) медицинское страхование (добровольное и обязательное);

б) безопасность для жизни и охрана здоровья работников на рабочих местах; система льгот;

7) порядок внесения изменений в коллективный договор, ответственность сторон, социальное партнерство.

Коллективный договор может включать и другие обязательства в зависимости от условий его заключения. Однако те положения, которые закреплены в законодательных актах, и существуют предписания об обязательном внесении их в договор, вносятся независимо от желания сторон.

3. Соглашение – правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

1) генеральное соглашение – между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством РФ;

2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение – между общероссийскими профессиональными союзами, объединениями работодателей, министерством труда;

3) профессиональное тарифное соглашение – между профессиональными союзами, объединениями работодателей.

На региональном уровне:

1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;

2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

На уровне административных и муниципальных субъектов РФ заключаются территориальные соглашения между профессиональными союзами, объединениями работодателей, соответствующими органами местного самоуправления об условиях труда,

социальных гарантиях и льготах.

### Ведение переговоров с профсоюзами

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом. При этом происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств – характера, темперамента. Все это приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Несмотря на то, что в последнее время этому вопросу уделяется все большее внимание, статистика свидетельствует о том, что конфликты в организации – это уже постоянное явление в среде человеческих отношений.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель – отдельный работник, работодатель – несколько работников, работодатель – всей трудовой коллектив.

Основными способами разрешения конфликтов в двух первых ситуациях является переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем выступает уже работодатель и профсоюз.

Проблемы существуют в области социальной защиты, в вопросах стабильной занятости и оплаты труда. Более того, в современных высокодинамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности, т. е. работник осуществляет свою деятельность в зоне риска. Здесь встает вопрос о социальной защите работников.

Основными составляющими социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравниваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителя является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить тот факт, что профсоюзам при предъявлении их требований в отношении социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетающие в себе положения оплаты труда и гарантий занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их делового навыка. Как правило, переговоры сводятся к решению, заключающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении. Вообще, гарантии занятости и оплаты труда должны обладать автономностью от изменяющихся тенденций рынка, что поможет обеспечить надежный уровень социальной защиты работников, однако на практике это не всегда соответствует действительности.

Но нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопроса престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают эти гарантии, однако здесь речь идет уже о спасении самого предприятия. В этом случае наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону. По статистике, число уверенных в стабильности своего рабочего места составляет всего лишь 8,4 % работников. В то время как реальная угроза потери места существует более чем для 57 % работников, и это, безусловно, примерные данные.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического характера. Деятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют

право на получение информации. Интерес для них представляют финансовый и годовой отчеты предприятия, с помощью которых они получают такие данные, как, во-первых, средняя заработная плата работника, доля чистого дохода предприятия, выплаченная работникам, динамика реальной покупательной способности, а во-вторых – движение рабочей силы на предприятии, ее рост или сокращение, изменения в финансовой структуре.

Эти вопросы имеют очень большое значение при ведении переговоров профсоюзов с работодателями.

Конечно, многое зависит от умения сторон вести переговоры и приходиться к определенным соглашениям. Переговоры с профсоюзами – это, как правило, коллективные переговоры, где есть свои особенности. Существуют определенные навыки при ведении переговоров подобного рода:

1) предварительная подготовка и анализ сложившейся ситуации, а также оценка противоположной стороны и ее возможных шагов. Выявление сильных и слабых сторон участников переговоров;

2) избегание конфликтных ситуаций, так как это может привести к затягиванию переговоров и их срыву;

3) продумывание альтернатив изменения своей позиции и точки зрения;

4) готовность к обсуждению и инициативному участию в переговорах.

**Существуют также и различные стили ведения переговоров.**

1. Агрессивный стиль – отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество.

В обычных условиях этот метод вряд ли приведет к хорошим результатам, однако он действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и не принесли желаемого результата.

2. Уклончивый стиль (отступательный) – также отличается слабым сотрудничеством, но вместе с тем здесь и слабое давление. Обычно он используется в ситуациях повышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

3. Умеренный стиль – здесь присутствует высокая готовность к сотрудничеству. Как правило, подобный стиль используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.

4. Компромиссный стиль – в таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, однако все зависит от конкретной ситуации.

5. Сотруднический стиль – другой часто используемый стиль. Ситуацию, в которой обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения, можно назвать идеальной.

**Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии**

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном.

Если раньше этому вопросу уделялось лишь поверхностное внимание, то сейчас эта проблема рассматривается достаточно широко и является предметом изучения каждого менеджера. Для того чтобы уметь бороться с конфликтами и преодолевать их, необходимо, прежде всего, выявлять причины их возникновения.

Они могут быть самыми разными: психологические, связанные с трудовой деятельностью людей и т. д.

1. Причины, имеющие психологическую основу.

Эти проблемы обычно связаны с другими причинами и являются следствием их:

1) неблагоприятная атмосфера в коллективе, вызванная различными факторами: нескоординированностью работ, резкой дифференциацией отдельных групп в коллективе, этническими различиями и т. д.;

2) низкий уровень коммуникации работников, т. е. отсутствие согласования своих действий с интересами коллег, нарушение личного пространства другого работника при выполнении работы, пренебрежение потребностями и желаниями остальных сотрудников;

3) личные конфликты отдельных работников, вызванные негативными взаимоотношениями.

Психологические проблемы в коллективе – это неизбежное явление, поскольку в процессе работы сталкиваются характеры и эмоции. Кроме того, на кризисном предприятии, эмоциональное состояние работника всегда отличается стрессом, поэтому здесь конфликты обычны.

## 2. Причины, связанные с трудовой деятельностью.

Трудовая деятельность – это сложный многогранный процесс, включающий взаимодействие людей, соотношение власти и подчинения, столкновение воли и правил. Поэтому трудовой процесс является очень глубокой системой, которая уже с самого начала несет в себе предпосылки возникновения конфликта. Трудовой процесс может быть разного характера, вследствие этого конфликты также различаются в зависимости от рода выполняемых задач. Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса (естественно, он рассматривается здесь в общем виде без отдельных промежуточных стадий):

1) разработка и установление основных целей трудовой деятельности. В трудовом процессе это является первоначальным этапом, на котором могут возникнуть серьезные конфликтные ситуации. Дело в том, что здесь в большой степени сталкиваются личные позиции сторон, которые в постановке целей стремятся занять максимально выгодную позицию;

2) распределение обязанностей и полномочий между работниками в свете стоящих задач;

3) распределение ресурсов и необходимых средств. Проблема ограниченности ресурсов может присутствовать в любой организации. Для того чтобы деятельность организации осуществлялась быстро и эффективно, руководству необходимо принять решение о распределении всех имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, кадровых) между различными отделами и подразделениями.

Это решение неизбежно приведет к возникновению конфликтов, так как одна из групп получит в результате меньший процент ресурсов;

4) взаимодействие (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;

5) взаимозависимость задач. В случае, когда отдельный человек или целая группа находятся в зависимости при выполнении тех или иных задач от другого человека или группы, всегда есть риск возникновения конфликта.

Некоторые типы организационных структур сами как бы способствуют конфликту, который вытекает из взаимозависимости задач. Например, между линейным и штабным персоналом причиной конфликта будет являться именно взаимозависимость производственных отношений.

Кроме того, существуют определенные типы организационных структур, которые увеличивают возможность конфликтной ситуации. Речь идет о матричной структуре организации, где принцип единоначалия нарушается умышленно.

На каждом этапе возникают различного рода конфликты.

Помимо общих стратегических целей, каждый работник и сотрудник на предприятии имеет свои. В таких случаях эти цели не оформлены документально, работники просто преследуют их в своей повседневной деятельности. С психологической точки зрения, она может и не быть явной и не осознаваться человеком, однако все его действия будут носить

отпечаток и направленность. Если в трудовом процессе возникнут условия, препятствующие выполнению целей отдельных работников или целых групп, то возникает напряженная атмосфера, приводящая к возникновению конфликта (например, трудовой процесс может препятствовать повышению заработной платы или продвижению по карьерной лестнице).

Часто конфликт возникает из-за противоположной направленности целей, т. е. их различия. Практически на любом предприятии и в любой организации имеются специализированные отделы и подразделения, деятельность которых связана, по большей части, с выполнением своих определенных частных целей, которые не всегда совпадают с целями других отделов и подразделений.

Зачастую приходится вмешиваться и самому руководителю, чтобы деятельность всех отделов соответствовала выбранной стратегической программе. В условиях кризиса проблема различия целей обостряется еще сильнее, так как большая часть сил бросается на борьбу с кризисом, оставляя вниманием сотрудников.

Здесь уже очень многое зависит от грамотных действий руководителя.

Кроме того, может возникнуть конфликт отдельных работников с коллективом. Например, в каком-либо отделе работник начинает перевыполнять план, в то время как остальные работники не желают действовать подобным образом. Здесь возникает конфликт, который, как правило, не исчезает полностью, а приобретает со временем скрытый характер.

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов.

1. Неправильно распределенная нагрузка. Может возникать вследствие недостатков в управленческой системе или из-за нестабильного положения предприятия, в котором распоряжения отдаются, как правило, без особой подготовки и рассмотрения.

2. Последовательность задач. В подобном случае работа одного отдела напрямую зависит от работы другого. Если работники отдела, выполняющего первоначальные работы, не справляются с задачей, то, соответственно, качество и эффективность деятельности других отделов снижается.

3. Некомпетентность менеджеров. Часто из-за недостаточного контроля за ходом выполнения задачи возникают определенные проблемы, вследствие чего теряется время, так ограниченное в условиях кризиса.

Этап распределения ресурсов также является хорошей базой для возникновения конфликтов. Естественно, что для эффективной работы каждому подразделению необходимы лучшие материалы и технологии.

Но в период финансовых затруднений, как правило, поток ресурсов сокращается.

Кроме того, существует еще одна проблема: переход предприятия на новое оборудование, например, является процессом поэтапным, его трудно реализовать сразу во всех подразделениях. Это и является еще одной причиной возникновения конфликта.

Трудовой процесс во многом зависит от качества взаимодействия работников друг с другом.

Коммуникации играют немаловажную роль не только в обычных, но и в кризисных ситуациях.

4. Причины, связанные с личными особенностями работников

В принципе, здесь идет тесная связь с психологическими причинами, имеют место такие важные психологические категории, как характер, темперамент, воля человека. Независимо от наличия в отделе деловой этики и атмосферы, личные качества работников проявляются в любой ситуации. Часто конфликты возникают на почве половых и возрастных факторов. Поэтому большинство руководителей сейчас уделяют пристальное внимание процессу формированию отделов и подбору работников.

Антикризисное управление конфликтами

В управлении конфликтами можно отметить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или предупреждение конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов.

Это направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, разработка системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

Существуют различные методы преодоления конфликтной ситуации.

1. Административные методы. Представляют собой достаточно жесткие меры, основывающиеся на непосредственном вмешательстве в ход конфликта.

Часто используются при разрешении конфликтов между подразделениями и отделами путем их так называемого «разведения» по целям и средствам. Сюда относятся такие меры, как решение суда.

2. Организационные методы. Используются для проведения изменений в структуре предприятия:

- 1) четкая формулировка и распределение задач между работниками;
- 2) установление должностных полномочий и рассмотрение промежуточных структур;
- 3) установление общих целей и задач, единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.

3. Методы межличностного управления.

**Выделяют несколько основных видов таких методов:**

1) **сглаживание ситуации.** В подобной ситуации руководитель не пытается детально разобраться в ситуации, для него главное – наладить отношения в коллективе. Его действия носят обыденный характер, словно проблема отсутствует. Но в большинстве случаев этот метод не приносит положительных результатов, так как причины возникновения конфликта не были устранены, и он может на время «затихнуть» или перейти из явной формы в скрытую, что еще более опасно. Такой метод следует использовать только в том случае, если возникшие разногласия незначительны;

2) **уход от проблемы.** Руководитель ни в какой степени не вмешивается в конфликт, что еще больше накаляет обстановку, так как стороны чувствуют, что их игнорируют. Обычно стороны не могут добиться своих целей в этом конфликте, если только не переводят его на другой уровень. Однако в некоторых ситуациях руководителю действительно лучше не вмешиваться во взаимоотношения работников, если они не носят острый характер и не мешают осуществлению деятельности;

3) **противостояние** – обычно здесь используются жесткие меры и властные полномочия, которые позволяют достичь цели. Не всегда действия оппонентов честны и справедливы. Вообще весь этот метод носит агрессивный характер и, в конечном счете, всегда приводит к ущемлению интересов одной из сторон. Однако подавленная сторона вряд ли будет долгое время находиться в подобном положении, таким образом, конфликты будут вспыхивать постоянно, причем с нарастающей силой.

4) **компромисс.** Это метод, при котором во внимание принимается мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки. Однако здесь существует другая проблема – качество решения. Как правило, здесь нет детального рассмотрения всей ситуации и возможных альтернатив разрешения ситуации.

5) **сотрудничество** – по мнению большинства исследователей, он является наиболее

предпочтительным, так как происходит обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения.

Помимо вышеперечисленных методов, существует четыре структурных метода разрешения конфликтов и целый ряд способов управления конфликтами:

1. Действия по разъяснительной работе. Для того чтобы эффективнее воздействовать на ситуацию, необходимо проводить информационно-разъяснительные работы. В их состав обязательно должны входить следующие элементы: желаемый результат, который хочется достичь, объекты и субъекты информационной системы и ее распространения, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

2. Координирующие действия. Чаще всего здесь используют совокупность команд. Говоря об управлении в период конфликта, стоит отметить, что его эффективность повышают средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы.

О рациональности применения интеграции говорят и исследования, в которых данные свидетельствуют о большей эффективности деятельности организаций, поддерживающих интеграцию.

3. Разработка системы поощрений. Поощрения (или вознаграждения) можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

Направление подготовки: **38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

Пятигорск, 2020

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Сергеева Е.А.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Заведующая кафедрой финансов и бухгалтерского учета, института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, профессор Новоселова Наталья Николаевна.

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК – 2);
- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13).

**1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления</b>	ОПК-2; ПК-13
1.	Понятие и содержание кризиса.	ОПК-2; ПК-13
2.	Особенности антикризисного управления. <sup>[1]</sup>	ОПК-2; ПК-13
3.	Какие классификации кризисов существуют?	ОПК-2; ПК-13
4.	Причины кризисов на макро и микро - уровнях.	ОПК-2; ПК-13
5.	Какие существуют механизмы преодоления кризисов на микроуровне. <sup>[1]</sup>	ОПК-2; ПК-13
6.	Антикризисное управление и его особенности. Задачи и принципы антикризисного управления. <sup>[1]</sup>	ОПК-2; ПК-13
7.	Какие методы использует государство при предотвращении или преодолении кризисов?	ОПК-2; ПК-13
8.	Какова роль органов местного самоуправления в разрешении локальных социально- экономических кризисов?	ОПК-2; ПК-13
9.	Что такое жизненный цикл предприятия?	ОПК-2; ПК-13
10.	Какие этапы жизненного цикла предприятия существуют?	ОПК-2; ПК-13
11.	Что такое предприятия-эксплерент, предприятия-пациенты, предприятия-виоленты?	ОПК-2; ПК-13
12.	Чем характеризуется коммутантная и леталентная стадии жизненного цикла предприятия?	ОПК-2; ПК-13
13.	Какие симптомы могут свидетельствовать о приближении кризиса на предприятии?	ОПК-2; ПК-13
14.	Какими факторами определяются особенности антикризисного управления в здравоохранении?	ОПК-2; ПК-13

15.	Перечислите негативные факторы усиливающие влияние на здоровье населения в период кризиса?	ОПК-2; ПК-13
16.	Какие задачи стоят перед менеджером организации здравоохранения в условиях кризиса?	ОПК-2; ПК-13
	<b>Тема 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов</b>	ОПК-2; ПК-13
1.	Назовите основные особенности методик оценки финансового состояния предприятий, разобранных в курсе (методика ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишнева, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Алтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка). Назовите недостатки и достоинства изученных методик.	ОПК-2; ПК-13
2.	Что такое ликвидность? В чём отличие ликвидности от платёжеспособности?	ОПК-2; ПК-13
3.	Почему на современном этапе принято говорить о финансовом «здоровье» компании?	ОПК-2; ПК-13
4.	Почему аналитики вынуждены были обратиться к анализу финансового состояния предприятия в контуре собственника и в контуре кредитора?	ОПК-2; ПК-13
	<b>Тема 3. Модели и методы финансового оздоровления организации</b>	ОПК-2; ПК-13
1.	Основные механизмы устранения неплатежеспособности предприятия?	ОПК-2; ПК-13
2.	Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности.	ОПК-2; ПК-13
3.	Меры оптимизации имущественного комплекса на предприятии.	ОПК-2; ПК-13
4.	Меры и механизмы по восстановлению финансовой устойчивости предприятий.	ОПК-2; ПК-13
5.	Меры и механизмы финансовой стабилизации предприятия. Модель Хиггинса, модели выбора оптимальной структуры капитала и уровня постоянных затрат.	ОПК-2; ПК-13
6.	Какие виды стратегий Вы знаете? Перечислите виды антикризисных стратегий?	ОПК-2; ПК-13
7.	Разработка программы санации предприятия.	ОПК-2; ПК-13
8.	Как формируются стратегические цели финансового оздоровления предприятий?	ОПК-2; ПК-13
9.	Какие разделы должен в обязательном порядке включать бизнес-план финансового оздоровления предприятия?	ОПК-2; ПК-13
	<b>Тема 4. Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление</b>	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
1.	Что означает аббревиатура SWOT? Для чего используется SWOT-анализ, PEST- анализ, SNW- анализ?	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
2.	Условия целесообразности применения инноваций кризисными предприятиями.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
3.	Значение инновационной программы в финансовом оздоровлении кризисного предприятия.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13

4.	Процедура разработки, принятия и реализации инновационной программы финансового оздоровления кризисного предприятия. Анализ и отбор приоритетных инновационных направлений кризисными предприятиями. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
5.	Роль инвестиций в антикризисном управлении.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
6.	Управление инвестиционными проектами в антикризисном управлении. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
7.	Виды рисков, влияющих на реализацию инвестиционных проектов. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
8.	Антикризисная стратегия и тактика маркетинга. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
9.	Какие цели и задачи прогнозирования существуют и в чем их специфика в антикризисном управлении? Какие методы прогнозирования Вы знаете?	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
	<b>Тема 5. Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации</b>	ОПК-2; ПК-13
1.	Организационный кризис и его черты. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13
2.	Разработка программ санации кадрового потенциала. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13
3.	Нетрадиционные и традиционные системы стимулирования труда в антикризисном управлении. Управление по результатам как элемент антикризисного управления.	ОПК-2; ПК-13
4.	Матричные классификаторы, модель организационной самооценки и другие методы, применяемые для оптимизации оргструктуры кризисного предприятия. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13
5.	Пэтчинг и антикризисное управление. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13
6.	Реорганизация кризисных предприятий. Основные формы реорганизации и их отличительные черты. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13
7.	Объединение как одна из форм реорганизации предприятий. Основные этапы процесса объединения, оценка эффективности объединения.	ОПК-2; ПК-13
8.	Проблемы использования зарубежного опыта в России. <sup>[L SEP]</sup>	ОПК-2; ПК-13

## **ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**Текущий контроль успеваемости по теме 1. Теоретические основы антикризисного управления**

### **Перечень вопросов к занятию:**

- 1.** Антикризисное управление как наука и вид деятельности, антикризисное управление в широком и узком смысле.
- 2.** Отличие антикризисного управления от финансового менеджмента.
- 3.** Кризисы в развитии организации: его виды, фазы и последствия.
- 4.** Основные этапы развития организации: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный.
- 5.** Модель Адизеса, сравнение этапов жизнедеятельности организации и человека: периоды зарождения, рождения, утверждения, стабилизации, упрощения, падения, исхода
- 6.** Взаимосвязь кризисов организации и внешней среды.
- 7.** Классификация кризисов.
- 8.** Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации.
- 9.** Финансовый кризис как наиболее опасный вид кризиса для организации.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Отличие антикризисного управления от финансового менеджмента.
2. Кризисы в развитии организации: его виды, фазы и последствия.
3. Основные этапы развития организации: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный.
4. Модель Адизеса, сравнение этапов жизнедеятельности организации и человека: периоды зарождения, рождения, утверждения, стабилизации, упрощения, падения, исхода

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие и содержание кризиса.
2. Особенности антикризисного управления.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
3. Какие классификации кризисов существуют?
4. Причины кризисов на макро и микро - уровнях.
5. Какие существуют механизмы преодоления кризисов на микроуровне.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
6. Антикризисное управление и его особенности. Задачи и принципы антикризисного управления.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
7. Какие методы использует государство при предотвращении или преодолении кризисов?
8. Какова роль органов местного самоуправления в разрешении локальных социально-экономических кризисов?
9. Что такое жизненный цикл предприятия?
10. Какие этапы жизненного цикла предприятия существуют?
11. Что такое предприятия-эксплерент, предприятия-пациенты, предприятия-виоленты?
12. Чем характеризуется коммутантная и леталентная стадии жизненного цикла предприятия?
13. Какие симптомы могут свидетельствовать о приближении кризиса на предприятии?
14. Какими факторами определяются особенности антикризисного управления в здравоохранении?
15. Перечислите негативные факторы усиливающие влияние на здоровье населения в период кризиса?
16. Какие задачи стоят перед менеджером организации здравоохранения в условиях кризиса?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Назовите основные фазы цикла кризиса.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды кризисов.
3. Назовите и охарактеризуйте основные причины кризисов государственного управления
4. Опишите, какими могут быть последствия кризисов государственного управления?
5. Какие стратегии преодоления кризисов государственного управления вы знаете? Дайте их характеристику.

6. Дайте характеристику основным кризисам в развитии организации

Кейс: Эволюция кризиса на предприятии

На рынок собираются выйти 3 фармацевтические компании, имеющие разный уровень операционного и финансового рычагов, в которых рассматривается возможность создания производства продукта X;

Исходные данные:

	компании		
	А	Б	В
Инвестиции, руб.	50 000	100 000	150 000
Переменные затраты, руб.	5	4	3
Постоянные затраты, руб.	10 000	20 000	30 000
Основные фонды, руб.	50 000	100 000	150 000
Объем производства, шт.	2 000	4 000	10 000

Необходимый для производства и продаж оборотный капитал будем считать равным нулю, все инвестиции будут направлены на приобретение основных фондов. Экономический срок службы основных фондов – 5 лет. Ожидаемая доходность инвестиций в данном секторе экономики – 10 % годовых.

Определим следующие факторы, которые способствовали принятию управленческих решений об создании компаний А, Б, В и их внедрении на рынок продукта X:

- Значение NPV инвестиционных проектов, в которых рассматривалась возможность создания производства продукта X;
- Высокая будущая стоимость компании, определяемая на основе денежных потоков, построенная на прогнозных стратегических бизнес планах

Таким образом, компании будут создаваться и приступать к работе на рынке продукта X, если NPV соответствующего инвестиционного проекта будет больше 0, а планируемая рентабельность капитала и стоимость компании будет выше, чем средние ожидания инвесторов в рассматриваемой отрасли.

I.) Рассчитайте NPV трех проектов для компании А.Б.В. И ответьте на вопрос: стоит ли компаниям выходить на рынок и начинать производство продукта X?

II.) При условии, что прогнозная цена на продукт X не изменится в течении 5 лет, рассчитайте для всех трех компаний основные показатели при реализации 3 финансовых

стратегий.

1.) Компания финансирует производство только за счет собственного капитала

2.) Компания использует долгосрочный займ, и для погашения долгосрочного займа компания будет использовать стратегию 1: возврат кредита за счет *амортизации кредитуемых основных фондов*.

3) Компания использует долгосрочный займ, и для погашения долгосрочного займа компания будет использовать стратегию 2: возврат кредита за *счет всей амортизации основных фондов* Условия предоставления кредита:

Компания А. Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 20000 руб

Компания Б: Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 40000 руб.

Компания В: Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 60000 руб

III.). В связи с тем, что на рынок вышли 3 компании, конкуренция между ними привела к тому что, реальная цена на производимый продукт оказалась значительно ниже прогнозной. Цена продукта во 2 год реализации проекта упала до 12 руб/ед, в 3 году до 6 руб/ед, и осталась на том же уровне до конца 5 года (время окончания проекта).

Для условий реализации риска изменения цены рассчитайте для всех трех компаний основные показатели для 3 финансовых стратегий.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

1.) Компания финансирует производство только за счет собственного капитала

2.) Компания использует долгосрочный займ, и для погашения долгосрочного займа компания будет использовать стратегию 1: возврат кредита за счет *амортизации кредитуемых основных фондов*.

3) Компания использует долгосрочный займ, и для погашения долгосрочного займа компания будет использовать стратегию 2: возврат кредита за *счет всей амортизации основных фондов* Условия предоставления кредита: Компания А. Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 20000 руб.

Компания Б: Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 40000 руб. Компания В: Ставка по кредиту 8% годовых. Сумма займа 60000 руб.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Примечание: Для выполнения п. II и п. III задания, заполните таблицы, приведенные ниже. (В таблицах приведены данные только для компании А).

Годы	100% СК					Стратегия 1					Стратегия 2							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Q, тыс. шт		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2
FC, тыс. руб.		10	10	10	10	10		10	10	10	10	10		10	10	10	10	10
V, руб/ед		5	5	5	5	5		5	5	5	5	5		5	5	5	5	5
P, руб/ед		15	15	15	15	15		15	15	15	15	15		15	15	15	15	15
Осн.К-л																		
Обор.К-л																		
СК (собств.)																		
ЗК (заем- ный)																		
Выручка																		
Затраты произв																		
Прибыль от продаж																		
% за кредит																		
ЧП (чистая прибыль)																		
Дивиденды																		
ROE (рент-ть СК)																		
ЭФР(эффект фин. рычага)																		
ЭПР (эффект производс. рычага)																		

**Состояние компании А при реализации риска**

Годы	Без исп-я заем К					Стратегия 1					Стратегия 2							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Q		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2
FC		10	10	10	10	10		10	10	10	10	10		10	10	10	10	10
v		5	5	5	5	5		5	5	5	5	5		5	5	5	5	5
P		15	12	6	6	6		15	12	6	6	6		15	12	6	6	6
OK																		
обК																		
СК																		
ЗК																		
Выручка																		
Затраты произв																		
Пр от прод.																		
%																		
ЧП																		
Дивид.																		
ROE																		
ЭФР																		
ЭПР																		

IV. Анализируем полученные данные.<sup>[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10]</sup>

1.) В чем проявляется эффект финансового рычага в условиях стабильной цены на продукцию? Какая из компаний оказывается в более выгодной ситуации? Какая стратегия позволяет достичь наибольшее значение показателя ROE и чистого денежного потока компании?

2.) В чем проявляется эффект финансового рычага при реализации риска? Какая из компаний оказывается в более выгодной ситуации в данном случае? Какая стратегия позволяет достичь наибольшее значение показателя ROE и чистого денежного потока компании?

3.) В чем проявляется эффект производственного (операционного) рычага в условиях стабильной цены на продукцию? Какая из компаний оказывается в более выгодной ситуации?

4.) В чем проявляется эффект производственного (операционного) рычага при реализации риска? Какая из компаний оказывается в более выгодной ситуации в данном случае?

5.) Рассчитайте сопряженный рычаг для компаний А, Б, В.

6.) Как повлияло снижение цены на продукцию на размер прибыли от продаж, чистую прибыль, размер оборотного капитала и размер собственного капитала? Как компании сопротивляется кризису? Приведите на конкретных числах пример того, какие «линии

обороны» (амортизация текущего года, прибыль текущего года, накопленная амортизация, прибыль предыдущих лет, сокращение оборотного капитала, сокращение основного капитала) задействует компания по мере ухудшения ситуации?

V.) Делаем выводы по всей ситуации (не менее 5 выводов)

### **Перечень тем рефератов:**

1. Причины и последствия возникновения кризисов
2. Фазы цикла и виды экономических кризисов
3. Кризисы в развитии организации

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

1. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

1. Кризис является негативным явлением.

**1) Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен**

2) Да, так это разрушение привычной экономической среды

3) Да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике

4) Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

2. Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику.

1) Да, при условии, если этот кризис системный

2) Нет

**3) Да**

3. Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием ... факторов внутренних и внешних

**1) только внутренних**

2) только внешних

4. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

**1) Микроуровне**

2) Макроуровне

5. Кризис является закономерным явлением в экономике.

- 1) Нет
- 2) Только для капиталистической экономики
- 3) Да**

6. Фазы классического экономического цикла

- 1) Спад
- 2) Пик производства
- 3) Подъем**
- 4) Депрессия**
- 5) Кризис**
- 6) Оживление**

7. Экономический цикл состоит из ... фаз

- 1) Трех
- 2) Шести
- 3) Четырех**
- 4) Пяти

8. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.

- 1) только внешних**
- 2) только внутренних
- 3) внутренних и внешних

9. Структура жизненного цикла предприятия связана с ...

- 1) жизненным циклом основного вида продукции предприятия**
- 2) развитием кризисных явлений в экономике
- 3) наличием необходимых финансовых ресурсов

10. Какие задачи стоят перед менеджером организации здравоохранения в условиях кризиса на макроуровне?

1) удовлетворение объективно возрастающих потребностей в медицинской помощи в связи с ухудшением состояния здоровья населения

2) оптимизация всех ресурсов организации

**Текущий контроль успеваемости по теме 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Неплатежеспособность как наиболее видимый дефект в работе предприятия.
2. Причины и признаки проявления неплатежеспособности.
3. Макро и микро- экономические предпосылки формирования стойкой неплатежеспособности на предприятии.
4. Анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия. Анализ рынков.
5. Сравнительный анализ подходов к оценке риска банкротства предприятий.
6. Отечественные и зарубежные методики оценки вероятности банкротства.
7. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишневецкой, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка.
8. Достоинства и недостатки различных методик анализа несостоятельности предприятия.
9. Современные подходы к анализу финансового состояния предприятия: ССП (система сбалансированных показателей) Нортон-Каплана, анализ финансового состояния предприятия в контуре кредитора и собственника, прочих стейкхолдеров предприятия, оценка риска потери ликвидности, платежеспособности, устойчивости.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Причины и признаки проявления неплатежеспособности.
2. Макро и микро- экономические предпосылки формирования стойкой неплатежеспособности на предприятии.
3. Анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия. Анализ рынков.

4. Сравнительный анализ подходов к оценке риска банкротства предприятий.
5. Отечественные и зарубежные методики оценки вероятности банкротства.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

2. Назовите основные особенности методик оценки финансового состояния предприятий, разобранных в курсе (методика ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишнева, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка). Назовите недостатки и достоинства изученных методик.

3. Что такое ликвидность? В чём отличие ликвидности от платёжеспособности?
4. Почему на современном этапе принято говорить о финансовом «здоровье» компании?
5. Почему аналитики вынуждены были обратиться к анализу финансового состояния предприятия в контуре собственника и в контуре кредитора?

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1 Система экспресс - диагностики кризисного финансового развития предприятия Бланка и система фундаментальной диагностики финансового кризиса предприятия Бланка (на примере конкретного предприятия).

2 Современные концепции проведения анализа финансового состояния в рамках контура кредитора (проекция ликвидности, эффективности, качества роста) и собственника (проекция ликвидности, эффективности, качества роста) (сравнительный анализ на примере конкретного предприятия).

3 Оценка риска потери ликвидности, финансовой устойчивости с построением профилей риска (на примере конкретного предприятия).

4 Построение профиля риска компании для оперативного управления.

5 Построение профиля риска компании для стратегического управления

6 Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана и стратегические карты.

7 Назовите основные показатели используемые финансовыми аналитиками в контуре собственника? В чем принципиальное отличие этих показателей от показателей используемых в традиционном финансовом анализе?

#### **Задачи:**

1. Построить профиль риска компании с использованием метода Монте – Карло, используя следующие данные.

Таблица распределения рисковенесущих факторов. Все случайные величины распределены нормально.

Наименование рисковенесущего фактора	Среднее значение	$\sigma$
Цена (P)	200	12,3
Материальные затраты на ед. прод. = 1/2 Переменные затраты на ед. прод.(vc)	20	0,15
Постоянные затраты (FC)	180000	15000
Объем продаж (Q)	3000	300

Акционеры ожидают прибыль в размере 80 000 руб.

**Примечание:** Предполагается, ценность предприятия зависит от его способности приносить прибыль, которую в различных источниках определяют как функцию от таких параметров как:

Q – объем производства в натуральном выражении;

P – цена за единицу выпускаемую продукцию;

VC – переменные затраты на единицу выпускаемой продукции;

FC – постоянные затраты на производство и реализацию созданных продуктов.

В традиционных изложениях построения профиля риска компании предполагают, что объект риска (прибыль) подвергается воздействию одного рисковенесущего фактора из набора {Q, P, VC, FC}.

Прибыль выражают следующим соотношением:

$$\pi = (P - VC)Q - FC$$

Предполагают, что целесообразно выделение четырех зон риска: а) безрисковая; б) зона умеренного риска; в) зона критического риска; г) зона катастрофического риска. Оценка вероятности попадания в каждую из зон будет формировать портрет (профиль) риска.

#### Перечень тем рефератов:

1. Модели и методы диагностики кризисов и их применение в организации здравоохранения
2. Критерии оценки кризисных состояний организации здравоохранения.

#### Фонд тестовых заданий по теме № 2:

1. Антикризисное управление – это управление ...

1) которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий

2) несостоятельным предприятием в условиях экономического кризиса

2. Антикризисное управление может предупреждать банкротства.

1) **Да. Это одна из задач антикризисного управления**

2) Нет. Антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе

3) Нет. Это задача риск менеджмента

4) Нет. Это задача стратегического менеджмента

3. Основные принципы антикризисного управления

1) **принцип адекватности**

2) **единство целей управления на разных уровнях иерархии**

3) **системный подход к решению поставленных задач**

4) принцип научности

5) принцип относительности

6) **принцип оптимальности**

7) **целенаправленность**

8) принцип методологичности

4. Антикризисное управление может применяться к предприятиям не находящимся на стадии банкротства.

1) **Да**

2) **Нет**

3) **Да, только если при этом заинтересовано государство.**

5) Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности

1) **Внешнее управление**

2) Конкурсное производство

3) Стратегическое управление

4) Бенчмаркинг

5) **Финансовое оздоровление**

6) **Досудебная санация**

6) Менеджмент банкротства – управление ...

4) направленное на принудительную ликвидацию

5) **направленное на принудительную или добровольную ликвидацию**

#### **предприятия**

6) несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

7) Бенчмаркинг – это ...

1) **программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития**

2) преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов

3) управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды

4) управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

8) Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это ...

1) кризис-менеджмент

2) антикризисное управление

3) стратегический менеджмент

4) **реинжиниринг**

5) риск-менеджмент

9) Виды схем реструктуризации:

1) Межгосударственные

2) Местные

- 3) **Внесудебные**
- 4) Региональные
- 5) **Государственные**
- 6) Налоговые
- 7) **Судебные**

### **Текущий контроль успеваемости по теме 3. Модели и методы финансового оздоровления организации**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

- 1) Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса.
- 2) Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП).
- 3) Реорганизация как инструмент антикризисного управления.
- 4) Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
- 5) Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации.
- 6) Модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации.
- 7) Типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации,
- 8) Реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности.
- 9) Меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации.
- 10) Реорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Реорганизация как инструмент антикризисного управления.
2. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.

3. Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации.

4. Модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации.

5. Реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Основные механизмы устранения неплатежеспособности предприятия?

2. Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности.<sup>[1][2]</sup><sub>[SEP]</sub>

3. Меры оптимизации имущественного комплекса на предприятии.<sup>[1][2]</sup><sub>[SEP]</sub>

4. Меры и механизмы по восстановлению финансовой устойчивости предприятий.<sup>[1][2]</sup><sub>[SEP]</sub>

5. Меры и механизмы финансовой стабилизации предприятия. Модель Хиггинса, модели выбора оптимальной структуры капитала и уровня постоянных затрат.

6. Какие виды стратегий Вы знаете? Перечислите виды антикризисных стратегий?<sup>[1][2]</sup><sub>[SEP]</sub>

7. Разработка программы санации предприятия.<sup>[1][2]</sup><sub>[SEP]</sub>

8. Как формируются стратегические цели финансового оздоровления предприятий?

9. Какие разделы должен в обязательном порядке включать бизнес-план финансового оздоровления предприятия?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Опишите, в каких случаях проводится процедура санации

2. Перечислите основные предпосылки банкротства. На какие две группы можно их разделить?

**Дайте определения:**

Альтернативный вариант \_\_\_\_\_

---

---

---

Ликвидация предприятия \_\_\_\_\_

---

---

---

Сбор

информации–

---

---

Группировка

информации

-

---

---

Кредитная организация -

---

---

### **Практическое задание 1**

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент текущей ликвидности? Приведите примеры использования.

#### **Ответ:**

Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

*Текущие активы + Расходы будущих периодов / (Текущие пассивы – (Доходы будущих периодов + Фонды потребления + Резервы будущих расходов)).*

### **Практическое задание 2**

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом? Приведите примеры использования.

#### **Ответ:**

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

*Текущие активы – Текущие пассивы / Текущие активы.*

### **Практическое задание 3**

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент восстановления? Приведите примеры использования.

**Ответ:**

В ситуации, если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$K_{вп} = (K_{тл} + 6/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2,$$

где  $K_{тл}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

$T$  – отчетный период;

$K_{тлн}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если  $K_{вп} > 1$ , то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если  $K_{вп} < 1$ , то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

**Практическое задание 4**

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент уплаты платежеспособности предприятия? Приведите примеры использования.

**Ответ:**

При  $K_{вп} < 1$  рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$$K_{уп} = (K_{тл} + 3/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2.$$

Если  $K_{уп} > 1$ , то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность.

При  $K_{уп} < 1$  предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

**Практическое задание 5.**

По данным материалов ГБУЗ СК «Краевой санаторий для детей с родителями» выполнить следующие задания:

1. определить набор процессов медицинской организации, которые имеют наибольшее значение.
2. выделить основные, вспомогательные процессы, процессы развития, процессы управления.
3. Описать модели процессов верхнего уровня
4. Провести анализ выделенных процессов;
5. На основе анализа разработать предложения по оптимизации, реорганизации бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности санатория.

*Задачи.*

1. Располагая собственным капиталом в 60 тыс. усл. денежных единиц, предприятие решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Рентабельность активов компании составляет 10%, ставка по кредитам без риска составляет 8% годовых. Используя данные приведенные в таблице, найдите оптимальное соотношение собственного и заемного капитала по критерию максимизации ROE (финансовая рентабельность).

Показатели\варианты расчета	1	2	3	4	5	6	7
Собственный Капитал (СК)	60	60	60	60	60	60	60
Заемный капитал (варианты) (ЗК)	0	15	30	60	90	120	150
Всего СК и ЗК							
К-т финансового левериджа, (ЗК/СК)		0,25	0,5	1	1,5	2	2,5
К-т валовой рентабельности активов	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Ставка % за кредит без риска, %	8	8	8	8	8	8	8
Премия за риск, %			0,5	1	1,5	2	2,5
Итого ставка %	8	8	8,5	9	9,5	10	10,5
Сумма валовой прибыли без % за кредит							
% за кредит							
Прибыль с учетом % за кредит							
Ставка налога на прибыль	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Сумма налога на прибыль							

Чистая прибыль							
ROE, %							
Дифференциал							
Плечо							
(1-T)							
ЭФР, %							

2. На основе ниже приведенных данных, определить при какой структуре капитала будет достигнуто минимальное значение WACC?

Показатели\варианты	1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный Капитал,%	25	30	40	50	60	70	80	100
Заемный капитал,%	75	70	60	50	40	30	20	0
Всего потребность в капитале, тыс усл ед.	100	100	100	100	100	100	100	100
Стоимость СК, % от ЧП	7	7,20	7,30	8,00	8,50	9,00	9,50	10,00
% за кредит	11	10,5	10	9,5	9	8,5	8	
Ставка налога на прибыль	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
(1-Т)								
Ставка % с учетом налога								
Стоимость собственного К, % с учетом доли								
Стоимость заемного К, % Сучетом доли								
WACC, %								

3. Определить структуру капитала предприятия по критерию минимизация финансового риска. Планируемая среднегодовая стоимость внеоборотных активов 120 тыс. усл. денежных единиц. Из общей стоимости оборотных активов постоянная их часть – 80 тыс. усл. денежных единиц. Максимальная дополнительная потребность в оборотных активах в период сезонности производства (6 мес)-100 тыс. усл. денежных единиц.

4. Продажи компании Porta Stadium составляют 40 млн. руб., средний уровень запасов составляет 10 млн. руб., дебиторской задолженности 8 млн. руб. Все запасы компания покупает в кредит на условиях брутто 30 дней.(платежи осуществляются в срок). Менеджеры компании предложили сократить денежный цикл (период оборачиваемости денежных средств). При этом продажи компании останутся неизменными, запасы сократятся на 2 млн. руб., а дебиторская задолженность уменьшится на 1 млн. руб.

На сколько дней сократится денежный цикл? (в году 360 дней)

5. Рассчитайте оптимальную структуру долга компании методом волатильности операционной прибыли. Изменение операционной прибыли по годам представлено в таблице. Прогнозируемое значение EBITDA- 4900 тыс. усл. ден. единиц. Компания работает на заемном капитале, причем ежегодно погашает 10% от привлеченных заемных средств. Ставка процента 11% годовых. Собственник устанавливает приемлемый уровень риска (как вероятность дефолта по погашению обязательств) в 10%. Показатель t-статистики,соответствующий заданному уровню риска – 1, 645.

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

1. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают:

- а) уполномоченные органы
- б) должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы**
- в) должник и уполномоченные органы

2. Умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах третьих лиц, – это:

- а) фиктивное банкротство
- б) неправомерные действия при банкротстве

**в) преднамеренное банкротство**

3. Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) обеспечения продажи имущества на торгах
- б) обеспечения сохранности имущества должника

**в) обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения их первого собрания**

4. Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику:

а) в отношении которого возбуждено дело о банкротстве с целью осуществления финансового оздоровления

**б) признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов**

в) для заключения мирового соглашения

5. Финансовое оздоровление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) восстановления его платежеспособности
- б) обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа его финансового состояния

**в) восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности**

6. Внешнее управление – процедур банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) восстановления его платежеспособности**
- б) обеспечения сохранности его имущества

в) восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности

#### **Текущий контроль успеваемости по теме 4. Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

- 1) Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы.
- 2) Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.
- 3) Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
- 4) Основные этапы разработки стратегии.
- 5) Оценка эффективности текущей стратегии.
- 6) Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.
- 7) Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию.
- 8) Пересмотр миссии и системы целей организации.
- 9) Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации.
- 10) Реализация выбранной антикризисной стратегии. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса.
- 11) Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии.
- 12) Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации.

Маркетинговая концепция управления.

- 13) Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.
- 14) Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
- 15) Инновации в антикризисном управлении.
- 16) Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
- 17) Процесс принятия инновационных решений.

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.
2. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.
3. Основные этапы разработки стратегии.

4. Оценка эффективности текущей стратегии.
5. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.
6. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию.
7. Пересмотр миссии и системы целей организации.
8. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что означает аббревиатура SWOT? Для чего используется SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW- анализ?<sup>[1]</sup>
2. Условия целесообразности применения инноваций кризисными предприятиями.
3. Значение инновационной программы в финансовом оздоровлении кризисного предприятия.
4. Процедура разработки, принятия и реализации инновационной программы финансового оздоровления кризисного предприятия. Анализ и отбор приоритетных инновационных направлений кризисными предприятиями.<sup>[1]</sup>
5. Роль инвестиций в антикризисном управлении.
6. Управление инвестиционными проектами в антикризисном управлении.<sup>[1]</sup>
7. Виды рисков, влияющих на реализацию инвестиционных проектов.<sup>[1]</sup>
8. Антикризисная стратегия и тактика маркетинга.<sup>[1]</sup>
9. Какие цели и задачи прогнозирования существуют и в чем их специфика в антикризисном управлении? Какие методы прогнозирования Вы знаете?

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Обзор наиболее успешных примеров антикризисного управления (книга «Управление бизнесом в бурные времена»). Сравнение методов антикризисного управления, предложенных практиками со стандартами, предлагаемыми в учебниках по антикризисному управлению
2. Роль инноваций в антикризисном менеджменте.
3. Роль маркетинга в антикризисном менеджменте.
4. Роль стратегии в антикризисном менеджменте.
5. Реальные инвестиции и антикризисное управление предприятием.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Роль инноваций в антикризисном управлении организаций здравоохранения;
2. Инновационный процесс организации здравоохранения как фактор антикризисного управления;

3. Инвестиционная политика организации здравоохранения в условиях кризиса.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Отметьте период так называемой малоподвижной внешней среды:**

- а) до 30-х годов;
- б) 30-70 годы;
- в) с 70-х годов.

**2. Отметьте период, когда среда стала подвижной, но изменения в ней узнаваемые:**

- а) до 30-х годов;
- б) 30-70 годы;**
- в) с 70-х годов.

**3. Отметьте период быстроменяющейся внешней среды, характеризующейся неожиданными и неизвестными условиями:**

- а) до 30-х годов;
- б) 30-70 годы;
- в) с 70-х годов.**

**4. Отметьте политические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях:**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;

- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;**
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**5. Отметьте правовые действия среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;**
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**6. Отметьте социальные факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;

б) нестабильность деятельности правительства;

в) недостаточное антимонопольное регулирование;

г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;

д) неразвитость законодательной базы;

е) традиции;

ж) жизненные ценности;

з) менталитет административно-плановой экономики;

и) невысокий уровень культуры;

к) низкие расходы государства на науку и технику;

л) низкий технический уровень;

м) медленный темп роста с выручки;

н) задержки поставок сырья и продукции;

о) только а, б;

п) только в, г, д;

**р) только е, ж, з, и;**

с) только к, л;

т) только м, н;

у) все перечисленное.

**7. Отметьте технологические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):**

а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;

б) нестабильность деятельности правительства;

в) недостаточное антимонопольное регулирование;

г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;

д) неразвитость законодательной базы;

е) традиции;

ж) жизненные ценности;

з) менталитет административно-плановой экономики;

- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;**
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

**8. Отметьте, в чем могут выразиться результаты взаимоотношений с покупателями и поставщиками, которые провоцируют кризисные явления на предприятиях (организациях):**

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;**

у) все перечисленное.

**9. Кризисная ситуация обусловлена:**

- а) только существом разработанной стратегии;
- б) только недостаточно эффективными действиями при реализации стратегии;
- в) а, б.

**Текущий контроль успеваемости по теме 5. Моделирование оргструктуры и управление персоналом кризисной организации**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Моделирование системы управления организации.
2. Матричные классификаторы, система организационной самооценки, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном управлении.
3. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления.
4. Антикризисная политика в управлении персоналом.
5. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
6. Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами.
7. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Антикризисная политика в управлении персоналом.
2. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
3. Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Организационный кризис и его черты.

2. Разработка программ санации кадрового потенциала.<sup>[1]</sup>

3. Нетрадиционные и традиционные системы стимулирования труда в антикризисном управлении. Управление по результатам как элемент антикризисного управления.

4. Матричные классификаторы, модель организационной самооценки и другие методы, применяемые для оптимизации оргструктуры кризисного предприятия.<sup>[1]</sup>

5. Пэтчинг и антикризисное управление.<sup>[1]</sup>

6. Реорганизация кризисных предприятий. Основные формы реорганизации и их отличительные черты.<sup>[1]</sup>

7. Объединение как одна из форм реорганизации предприятий. Основные этапы процесса объединения, оценка эффективности объединения.

8. Проблемы использования зарубежного опыта в России.<sup>[1]</sup>

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1 Моделирование организационной структурой предприятия. Пэтчинг: что это такое? Можно ли рассматривать пэтчинг как один из механизмов антикризисного управления предприятием?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Управление персоналом медицинской организации в условиях антикризисных мер.
2. Антикризисное управление конфликтами в организациях здравоохранения.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Дайте определения:

Кадровая политика—

Антикризисная кадровая политика:

### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

- 1) Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении

- 2) Процесс развития конфликта
- 3) Антикризисное управление конфликтами
- 4) Система антикризисное управление персоналом
- 5) Антикризисная политика в управлении персоналом
- 6) Принципы антикризисного управления персоналом
- 7) Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении
- 8) Модель менеджера антикризисного управления
- 9) Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

*Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении*

**Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении**

**1. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей – это ...**

**Ответ: конфликт.**

**2. Соответствие между понятиями и их определениями:**

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. предмет конфликта</li> <li>2. оппонент</li> <li>3. инцидент</li> <li>4. объект конфликта</li> <li>5. конфликтная ситуация</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. практические конфликтные действия участников, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направленные на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса</li> <br/> <li>1. объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта</li> <br/> <li>4. материальная, духовная или социальная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оппоненты</li> <br/> <li>5. столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей</li> <br/> <li>2. участник конфликта, имеющей взгляды, убеждения, аргументы, отличные или противоположные от основных или по сравнению с другими</li> </ol> |
|--|---|

**3. Маркс считал, что «конфликт порождается ...:**

1. ...социальной поляризацией между накоплением богатства в руках не многих и ужасающей бедностью остальных»

**2. ...социальным или имущественным неравенством и проявляется в классовой борьбе»**

3. ...делением общества на классы и экономическим соперничеством между ними»

4. ...различиями в интересах»

5. ...трудовым процессом»

#### **4. Недостатки конфликта:**

**1. формирование противоборствующих группировок**

**2. уменьшение степени сотрудничества между работниками**

**3. появление дополнительных материальных затрат и потерь**

4. разрядка напряженности между конфликтными сторонами

**5. большие эмоциональные затраты и стрессы**

#### **5. Преимущества конфликта:**

1. уменьшение степени сотрудничества между работниками

**2. большие эмоциональные затраты и стрессы**

**3. разрядка напряженности между конфликтными сторонами**

4. стимулирование к развитию организации

**5. уменьшение трудностей при принятии решения**

#### **8. К причинам конфликтов, порожденным трудовым процессом, относятся:**

**1. установление и достижение целей**

2. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе

**3. распределение и выполнение полномочий и задач**

4. восприятие жизненных ценностей

**5. осуществление коммуникаций**

**9. К причинам конфликтов, вызванным психологическими особенностями человеческих отношений, относятся:**

1. осуществление коммуникаций

2. распределение и выполнение полномочий и задач

**3. плохая психологическая коммуникации**

**4. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе**

5. установление и достижение целей

**10. К причинам конфликтов, коренящимся в личном своеобразии членов коллектива, относятся:**

**1. стиль и манера поведения**

2. восприятие жизненных ценностей

**3. плохая психологическая коммуникации**

4. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе

5. распределение и выполнение полномочий и задач

**11. Последовательность стадий конфликта:**

**2. стадия возникновения инцидента**

**1. стадия возникновения конфликтной ситуации**

**3. стадия кризиса в отношениях**

**4. стадия завершения конфликта**

**12. Если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает:**

1. 100%

**2. 90%**

3. 80%

4. 50%

5. 5%

**13. Если менеджер вмешивается в конфликт на стадии кризиса в отношениях, то вероятность его разрешения достигает:**

1. 50%

2. 40%

3. 30%

4. 10%

**5. 5%**

**14. Противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу:**

1. объект конфликта
2. инцидент
- 3. предмет конфликта**
4. цель конфликта
5. повод

**15. Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон:**

1. причина конфликта
2. объект конфликта
3. цель конфликта
4. предмет конфликта
- 5. инцидент**

**16. Конфликт, характеризующейся столкновением сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий, в случае чего между оппонентами происходит разрыв отношений:**

1. скрытый конфликт
2. конфликт, преследующий личные цели
3. длительный конфликт
- 4. открытый конфликт**
5. затяжной конфликт

**17. Конфликт, в случае которого противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга:**

1. невидимый конфликт
- 2. скрытый конфликт**
3. открытый конфликт
4. видимый конфликт
5. запланированный конфликт

**18. Наименее желательный исход процесса развития конфликта:**

1. разрешение конфликта путем примирения
2. компромиссный выход из конфликта

3. разрешение конфликта путем выхода из него одной из сторон
4. прекращение конфликта в ходе вмешательства третьих лиц
- 5. затягивание конфликта**

**19. Выбор времени и способа вмешательства руководителя в процесс конфликта**

**НЕ зависит от:**

1. причины конфликта
- 2. мнения и желания этого субъектов конфликта**
3. субъектов конфликта и их психологических качеств
4. прогнозируемых последствий конфликта
5. умение и желание руководителей налаживать социальное взаимодействие

**20. Стратегии антикризисного управления конфликтами:**

- 1. разрешение конфликта**
2. анализирование конфликта
3. затягивание конфликта
4. игнорирование конфликта
- 5. предупреждение конфликта**

**21. Прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем является целью стратегии ... конфликтов.**

**Ответ: разрешения.**

**22. Создание таких производственных условий и психологической атмосферы, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму, является целью стратегии ... конфликтов.**

**Ответ: предупреждения.**

**23. Реализация стратегии предупреждения конфликтов заключается в:**

- 1. проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда**
- 2. создании рациональной информационной системы и структуры управления организацией**
- 3. разработке обоснованных систем вознаграждения за результативный труд**
4. проведении действий руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения

**24. обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций**

**25. Реализация стратегии разрешения конфликтов заключается в:**

1. обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций

**2. проведении действий руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения**

3. проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда

4. создании рациональной информационной системы и структуры управления организацией

5. разработке обоснованных систем вознаграждения за результативный труд

**26. Совокупность целенаправленных действий руководителей, включающая определение потребности в персонале, планирование работы с персоналом (привлечение, отбор), расстановку и ротацию персонала, повышение квалификации, стимулирование персонала, создание благоприятных условий – ...**

**Ответ: управление персоналом.**

**27. Система антикризисного управления персоналом представляет собой ... подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.**

**Ответ: совокупность.**

**28. Подсистема управления персоналом, осуществляющая управление организации в целом, а также управление функциональными и производственными подразделениями:**

1. подсистема планирования и маркетинга персонала

**2. подсистема общего и линейного руководства**

3. подсистема управления развитием персонала

4. подсистема развития организационной структуры управления

5. подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

**29. Подсистема управления персоналом, осуществляющая организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, обеспечение охраны здоровья и отдыха:**

1. подсистема управления развитием персонала
2. подсистема управления трудовыми отношениями
- 3. подсистема управления социальным развитием**
4. подсистема управления и учета персонала
5. подсистема правового обеспечения системы управления персоналом

**30. Подсистема управления персоналом, выполняющая анализ сложившейся структуры управления, разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по формированию принципов и стиля руководства:**

1. подсистема общего и линейного руководства
2. подсистема правового обеспечения системы управления персоналом
3. подсистема планирования и маркетинга персонала
- 4. подсистема развития организационной структуры управления**
5. подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Вопросы к зачету**

<b>Вопросы для промежуточной аттестации студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
1. Антикризисное управление как наука и вид деятельности, антикризисное управление в широком и узком смысле.	ОПК – 2; ПК - 13
2. Отличие антикризисного управления от финансового менеджмента.	ОПК – 2; ПК - 13
3. Кризисы в развитии организации: его виды, фазы и последствия.	ОПК – 2; ПК - 13
4. Основные этапы развития организации: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный.	ОПК – 2; ПК - 13
5. Модель Адизеса, сравнение этапов жизнедеятельности организации и человека: периоды зарождения, рождения, утверждения, стабилизации, упрощения, падения, исхода	ОПК – 2; ПК - 13
6. Взаимосвязь кризисов организации и внешней среды.	ОПК – 2; ПК - 13
7. Классификация кризисов.	ОПК – 2; ПК - 13
8. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации.	ОПК – 2; ПК - 13
9. Финансовый кризис как наиболее опасный вид кризиса для	ОПК – 2; ПК -

организации.	13
10. Неплатежеспособность как наиболее видимый дефект в работе предприятия.	ОПК – 2; ПК - 13
11. Причины и признаки проявления неплатежеспособности.	ОПК – 2; ПК - 13
12. Макро и микро- экономические предпосылки формирования стойкой неплатежеспособности на предприятии.	ОПК – 2; ПК - 13
13. Анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия. Анализ рынков.	ОПК – 2; ПК - 13
14. Сравнительный анализ подходов к оценке риска банкротства предприятий.	ОПК – 2; ПК - 13
15. Отечественные и зарубежные методики оценки вероятности банкротства.	ОПК – 2; ПК - 13
16. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишневецкой, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка.	ОПК – 2; ПК - 13
17. Достоинства и недостатки различных методик анализа несостоятельности предприятия.	ОПК – 2; ПК - 13
18. Современные подходы к анализу финансового состояния предприятия: ССП (система сбалансированных показателей) Нортон-Каплана,	ОПК – 2; ПК - 13
19. Анализ финансового состояния предприятия в контуре кредитора и собственника, прочих стейкхолдеров предприятия, оценка риска потери ликвидности, платежеспособности, устойчивости.	ОПК – 2; ПК - 13
20. Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса.	ОПК – 2; ПК - 13
21. Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов.	ОПК – 2; ПК - 13
22. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП).	ОПК – 2; ПК - 13
23. Реорганизация как инструмент антикризисного управления.	ОПК – 2; ПК - 13
24. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.	ОПК – 2; ПК - 13
25. Классификатор причин ухудшения финансового состояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации,	ОПК – 2; ПК - 13
26. Модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации,	ОПК – 2; ПК - 13
27. Типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации.	ОПК – 2; ПК - 13
28. Реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности.	ОПК – 2; ПК - 13
29. Меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации, реорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ.	ОПК – 2; ПК - 13
30. Программы финансового оздоровления субъектов	ОПК – 2; ПК -

хозяйствования: основные разделы программы.	13
31. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении.	ОПК – 2; ПК - 13
32. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации.	ОПК – 2; ПК - 13
33. Основные этапы разработки стратегии.	ОПК – 2; ПК - 13
34. Оценка эффективности текущей стратегии.	ОПК – 2; ПК - 13
35. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.	ОПК – 2; ПК - 13
36. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию.	ОПК – 2; ПК - 13
37. Пересмотр миссии и системы целей организации.	ОПК – 2; ПК - 13
38. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
39. Реализация выбранной антикризисной стратегии.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
40. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
41. Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
42. Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
43. Маркетинговая концепция управления. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
44. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
45. Инновации в антикризисном управлении.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
46. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
47. Процесс принятия инновационных решений.	ОПК-2; ПК-5; ПК-13
48. Моделирование системы управления организации.	ОПК – 2; ПК - 13
49. Матричные классификаторы, система организационной самооценки, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном кправлении	ОПК – 2; ПК - 13
50. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления.	ОПК – 2; ПК - 13
51. Антикризисная политика в управлении персоналом.	ОПК – 2; ПК - 13
52. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления.	ОПК – 2; ПК - 13
53. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.	ОПК – 2; ПК - 13

54. Конфликты в развитии организации.	ОПК – 2; ПК - 13
55. Роль конфликтов в антикризисном управлении.	ОПК – 2; ПК - 13
56. Антикризисное управление конфликтами.	ОПК – 2; ПК - 13
57. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.	ОПК – 2; ПК - 13

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе промежуточной аттестации студентов.**

**Зачет по дисциплине «Антикризисное управление в организациях здравоохранения»  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

**Вариант №1 контрольных заданий к зачету**

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии
2. Необходимость и возможность антикризисного управления
3. Признаки и порядок установления банкротства предприятия
4. Роль стратегии в антикризисном управлении
5. Природа и классификация управленческих рисков
6. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия

**Вариант №2 контрольных заданий к зачету**

1. Причины и последствия возникновения кризисов
2. Признаки и особенности антикризисного управления
3. Роль и деятельность арбитражного суда
4. Разработка антикризисной стратегии в организации
5. Антикризисное управление риском
6. Система антикризисного управления персоналом

**Вариант №3 контрольных заданий к зачету**

1. Разновидности кризисов
2. Эффективность антикризисного управления
3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур
4. Реализация выбранной антикризисной стратегии
5. Методы оценки инвестиционного риска

6. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии

#### Вариант №4 контрольных заданий к зачету

1. Признаки кризиса
2. Понятие технологии антикризисного управления
3. Ликвидация предприятий
4. Организация осуществления антикризисной стратегии
5. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении
6. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

#### Вариант №5 контрольных заданий к зачету

1. Сущность и закономерности экономических кризисов
2. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации
3. Основные параметры диагностирования банкротства
4. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении
5. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов
6. Стратегия поведения антикризисного управляющего

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ ТЕКУЩЕМ И ПРОМЕЖУТОЧНОМ КОНТРОЛЕ (ЗАЧЕТ)

Оценка промежуточной аттестации выставляется в зачетную книжку обучающегося (кроме «незачет») и зачетную ведомость в форме «зачет/незачет» согласно шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

№ №	Наименование этапа	Технология оценивания	Шкала (уровень) оценивания
1	Контроль знаний	Зачет	Зачет проводится после завершения теоретического или практического изучения материала по изучаемой дисциплине. При систематической работе обучающегося в течение всего семестра (посещение всех обязательных аудиторных занятий, регулярное изучение лекционного материала, успешное выполнение в установленные сроки аудиторных и домашних заданий, самостоятельных и контрольных работ, активное участие на

		<p>практических занятиях и т.д.) преподавателю предоставляется право выставять отметку о зачете без опроса обучающегося. При недостаточном охвате всех модулей дисциплины предыдущим контролем, во время зачета может проводиться дополнительный контроль. Зачет по дисциплине проводится после теоретического обучения до начала экзаменационной сессии, во время зачетной недели или на последнем занятии по дисциплине. В результате проведения зачета на основании критериев и показателей оценивания, разработанных преподавателем, студенту выставляется оценка «зачтено» или «незачтено», которая заносится в зачетную ведомость и зачетную книжку студента (только если «зачтено»). Особенностью проведения промежуточной аттестации в форме зачета является возможность формирования итоговой оценки за дисциплину по результатам текущего и рубежного контроля. Зачет проводится в устной форме, преподаватель выбирает из списка вопросов по два вопроса и объявляет обучающемуся их номера. Обучающемуся дается 10-15 минут на подготовку, после чего он приступает к ответу. Обучающиеся, имеющие неудовлетворительные оценки по отдельным занятиям, отвечают, кроме основных вопросов, еще по дополнительному вопросу по данному разделу. Шкала (уровень) оценивания при зачете:</p>
		<p><b>Зачет</b></p> <p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Активен на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>
		<p><b>Незачет</b></p> <p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации не достигнуты. Допущено более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе не используется научная терминология.</p>

				<p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>
--	--	--	--	--

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

<p>терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАНА	2

Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

*Е.А. Сергеева*

**Методические указания по выполнению  
контрольной работы по дисциплине  
«Антикризисное управление в  
организациях здравоохранения»  
для студентов 4 курса  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(заочная форма)**

**Пятигорск 2020**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

**3. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ПО ВАРИАНТАМ)**

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основная задача данных методических рекомендаций — оказать необходимую помощь, а также правильно направить усилия студента на качественное выполнение контрольной работы по дисциплине «Анализ финансовой отчетности». Методические рекомендации предназначены для студентов заочной формы обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» и составлены с учётом современных требований к контрольным работам.

**Контрольная работа** — это письменная работа, которая является обязательной составной частью учебного плана основной образовательной программы высшего образования. Контрольная работа – письменная работа, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Завершенная контрольная работа, оформленная должным образом, подписывается студентом на титульном листе и сдается для проверки в методический кабинет факультета заочного обучения не позднее, чем за 2 недели до сдачи зачета или экзамена.

Зачет по контрольной работе является обязательным условием допуска к экзамену или зачету.

**Электронный вариант** выполненной работы после получения зачета по контрольной работе, подлежит сдаче преподавателю, принимающему зачет по контрольной работе.

Организация учёта и выполнения контрольных работ возлагается на кафедру в соответствие с закреплением дисциплин.

### **3. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ПО ВАРИАНТАМ)**

В первом разделе контрольной работы студенту следует ответить на теоретический вопрос. Ответ должен быть полным, сопровождаться необходимыми графиками, таблицами, схемами, формулами. В тексте должны быть ссылки на используемые источники.

Второй раздел представлен практическим заданием по антикризисному управлению в организациях здравоохранения на основе отчетности предприятия. В содержании второго раздела контрольной работы необходимо показать умение и практические навыки расчета основных показателей применяемых при оценке вероятности банкротства. Продемонстрировать умение работать с бухгалтерской (финансовой) отчетностью и рекомендованной литературой по вопросам контрольной работы.

Исходная информация для выполнения работы содержится в формах финансовой отчетности: Бухгалтерский баланс; отчет о финансовых результатах; отчет об изменениях капитала; отчет о движении денежных средств; пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах. Дополнительные сведения об организациях представлены на сайте <http://www.e-disclosure.ru/>

Так же студент по согласованию с преподавателем для решения контрольной работы может использовать отчетность другого предприятия (например отчетность предприятия прохождения практики).

Практическая часть работы должна содержать расчеты и выводы без рассмотрения теоретических вопросов, причем наличие полных и

обоснованных выводов является обязательным в решении практического задания.

Так же студент по согласованию с преподавателем для решения контрольной

В практической части в соответствии с вариантом задания проводится анализ:

- ликвидности и платежеспособности;
- финансовой устойчивости организации;
- анализ вероятности банкротства по официальной методике оценки

(Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса № 31-р от 12.08.94)

- анализ вероятности банкротства по модели прогнозирования банкротства Э.Альтмана;

Анализ вышеперечисленных объектов выполняется в табличной форме, (Раздел «Практическое задание»), а также по формам, разработанным студентом самостоятельно.

По результатам анализа каждого объекта должен быть сформулирован вывод, предложены мероприятия по повышению ликвидности, финансовой устойчивости, а при необходимости разработать мероприятия для вывода предприятия из кризисного финансового состояния.

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВАРИАНТОВ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **ЧАСТЬ 1.**

#### **Распределение теоретических вопросов по вариантам контрольной работы**

Варианты	Теоретический вопрос
1	Система антикризисного регулирования, ее элементы и механизмы.
2	Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
3	Основные стадии и симптомы глубины банкротства.
4	Процедура осуществления наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, мирового соглашения.
5	Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
6	Антикризисные характеристики управления персоналом.

7	Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.
8	Роль государства в антикризисном управлении и виды госрегулирувания кризисных ситуаций.
9	Законодательная база антикризисного регулирования.
10	Субъекты несостоятельности и процедуры банкротства.

## ЧАСТЬ 2

### Распределение вариантов исходных данных для решения практических заданий

Варианты	Исходные данные (отчетность предприятия)
1	ОАО Аптекарский торговый дом «Панацея»
2	ОАО Санаторий «Жемчужина Кавказа»
3	ОАО «Областная клиника Врачебная косметология»
4	ПАО «Клиника К+31»
5	АО «Нижфарм»
6	ПАО «Красногвадрдеец»
7	ОАО Ордена «Знак почета» санаторий «Шахтер»
8	ОАО «Стоматологическая поликлиника №9 Дербышки»
9	ОАО «Фармацевтическая фабрика Санкт-Петербурга»
10	ОАО «Центральная городская аптека»

### Практическое задание

На основе данных бухгалтерского баланса предприятия провести анализ:

- ликвидности и платежеспособности (таблица 1-2);
- финансовой устойчивости организации (таблица 3);
- анализ вероятности банкротства по официальной методике оценки (Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса № 31-р от 12.08.94)
- анализ вероятности банкротства по двухфакторной и пятифакторной модели прогнозирования банкротства Э.Альтмана

После каждой аналитической таблицы следует вывод, выводы и расчеты можно дополнить графиками и диаграммами.

Таблица 1 - Анализ ликвидности баланса \_\_\_\_\_ в 201хг. (тыс. руб.)

Актив	01.01.201	01.01.201	Пассив	01.01.201	01.01.201	излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств	
						01.01.201	01.01.201
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Наиболее ликвидные активы			1. Наиболее срочные обязательства				
2. Быстро-реализуемые активы			2. Краткосрочные пассивы				
3. Медленно-реализуемые активы			3. Долгосрочные пассивы				
4. Трудно-реализуемые активы			4. Постоянные пассивы				
БАЛАНС			БАЛАНС				

Таблица 2 - Оценка текущей платежеспособности предприятия по данным баланса \_\_\_\_\_ в 201х – 201хгг. (тыс. руб.)

Наименование показателя	Код строки	201хг.	201хг.	изменение
		базис	отчет	
I. Исходные данные для анализа				
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1240+1250			
2. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность, прочие оборотные активы	КДЗ+1240+ +1250+1260			
3. Общая величина оборотных активов	1200			
4. Общая величина активов	1600			
5. Краткосрочные обязательства	1500-1530-			

	1540			
II. Оценка текущей платежеспособности	оптимальное значение			
1. Коэффициент абсолютной ликвидности Л2 (норма денежных резервов)	0.20 - 0.25			
2. Коэффициент быстрой ликвидности Л3 («критической оценки»)	0.7 - 1.0			
3. Коэффициент текущей ликвидности Л4 (покрытия долгов)	> 2			

Таблица 3 - Динамика показателей финансовой устойчивости  
201х-201хгг., тыс. руб.

Показатель	Код строки баланса	201хг.	201хг.	Отклонение (+,-)
	Оптимальное значение			
1. Исходные данные для анализа				
1. Внеоборотные активы	1100			
2. Оборотные активы	1200			
3. Валюта баланса	1600			
4. Собственный капитал	1300+1530+1540+1430			
5. Долгосрочные обязательства	1400			
6. Заемный капитал	1400+1510+1520+1550			
2. Показатели финансовой отчетности				
7. Собственный оборотный капитал (п. 4 - п. 1)	≥10% от стоимости ОА			
8. Коэффициент автономии (п. 4 : п. 3)	≥0,5			
9. Коэффициент финансовой устойчивости ((п. 4 +	0,8-0,9			

п.5): п.3)				
10. Коэффициент маневренности собственного капитала (п. 7 : п. 4)	0,2-0,5			
11. Коэффициент концентрации заемного капитала (п. 6 : п. 3)	$\leq 0,5$			
12. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (п. 7: и. 2)	$\geq 0,1$			
13. Коэффициент соотношения заемного и собственного капиталов (плечо финансового рычага) (п. 6 : п. 4)	$\leq 1$			
14. Индекс постоянного актива (п. 1 : п. 4)	$< 1$			

- двухфакторная модель прогнозирования банкротства

$Z_2 = a + b_x(\text{коэф.текущей ликвидности}) + y_x(\text{удельный вес заемных средств в активах})$

- пятифакторная модель Э.Альтмана

$$Z_5 = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

Оценка вероятности банкротства по модели Альтмана

Наименование показателя	за 201_	за 201_
1. Текущие активы (с.1200 Ф1)		
2. Текущие пассивы (с.1510+1520+1550 Ф1)		
3. Объем актива (с.1600 Ф1)		
4. Заемные средства (с.1400+1500 Ф1)		
5. Чистая выручка от продаж (с.2110 Ф2)		
6. Нераспределенная прибыль (с.2400 Ф2)		

7. Прибыль до налогообложения (с.2300 Ф2)		
8. Проценты к уплате (с.2330 Ф2)		
9. Прибыль до процентов и налогов		
10. Сумма дивидендов (с.4322 Ф4)		
11. Средний уровень ссудного процента		
12. Курсовая стоимость акций (п.10/п.11)		
13. Двухфакторная модель		
14. Пятифакторная модель Э.Альтмана		

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

За все сведения, изложенные в контрольной работе, и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор работы.

Структура контрольной работы содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- план работы;
- основная часть;
- библиографический список;
- приложение(я) (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей контрольной работы и оформляется по установленной форме (Приложение 1). Титульный лист не нумеруется.

В **плане работы** перечисляют основную часть контрольной работы, библиографический список и приложения (если имеются).

Содержание **основной части** работы должно соответствовать и раскрывать название вопросов контрольной работы. Изложение теоретического материала должно иметь самостоятельный характер, сопровождаться ссылками на использованные источники информации.

**Библиографический список** включает изученные и использованные в контрольной работе источники. Библиографический список свидетельствует о

степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы.

**В приложения** включаются связанные с выполненной контрольной работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы и т.д.

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

К оформлению текста контрольной работы предъявляются определенные требования, предусмотренные государственными стандартами: ЕСКД ГОСТ 7.12-93; ГОСТ 2.105-95; ГОСТ 1.5-2002; ГОСТ 7.1-2003; ГОСТ Р 7.0.5–2008. Руководитель имеет право не принять от студента работу, если она оформлена не в соответствии с требованиями ГОСТа.

Контрольная работа должна быть выполнена в печатном варианте в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

##### **Параметры страницы**

Размер бумаги – А4 (297х210 мм).

Ориентация страницы – книжная.

Левое поле – 3 см.

Верхнее поле – 2 см.

Правое поле – 1,5 см.

Нижнее поле – 2 см.

## **Формат шрифта**

Шрифт – Times New Roman.

Размер шрифта – 14 пт.

Масштаб шрифта – 100%.

Интервал – обычный.

## **Формат абзаца**

Выравнивание – по ширине.

Отступ слева – 0 см.

Отступ справа – 0 см.

Отступ первой строки – 1,25 см (пять знаков).

Межстрочный интервал – 1,5.

Интервал перед и после каждого абзаца – 0 пт.

**Страницы нумеруются** арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту (нумерация страниц - автоматическая). Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. В общую нумерацию включают титульный лист, план работы, но номер страницы на них не проставляют. Таким образом, работа начинается с 3-й страницы. Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

**Цифровой (графический) материал** (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

## **Правила оформления таблиц**

Таблицы применяют для большей наглядности результатов расчета, анализа и удобства сравнения различных показателей. Таблица представляет

собой способ подачи информации в виде перечня сведений, числовых данных, приведенных в определенную систему и разнесенных по графам (колонкам).

Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. (Пример: Таблица 1 - Характеристика основных видов выпускаемой продукции). Слова в названии таблицы, в заголовках граф переносить и сокращать нельзя. Таблица не нумеруется, если в тексте она одна. В конце заголовка точку не ставят, заголовок не подчеркивают.

При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровывают ее графы и повторяют их нумерацию на следующей странице; заголовок таблицы не воспроизводят, но над ней помещают выделенные курсивом слова «Окончание таблицы 1» или «Продолжение таблицы 1». В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то её приводят в заголовке таблицы после её названия.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений, включаются в работу со ссылкой на источник. Ниже таблицы указывается источник, из которого приведены данные. Если таблица является самостоятельной разработкой, то указывается, по каким источникам она составлена. Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблица 1 - Анализ структуры источников формирования активов организации ОАО «Панацея», 2013г. (тыс. руб.)

Показатель	На начало года		На конец года		Отклонение, пункты (гр.4- гр.2)
	тыс. руб.	в % к валюте Баланса	тыс. руб.	в % к валюте Баланса	
А	1	2	3	4	5
Капитал и резервы – всего в том числе:	10536	100	13608	100	-
уставный капитал (за минусом собственных акций, выкупленных у акционеров)	9	0,09	9	0,07	-0,02
Переоценка внеоборотных активов	4179	39,7	4143	30,4	-9,3
Добавочный капитал (без переоценки)	18	0,2	18	0,1	-0,1
Резервный капитал	2	0,02	2	0,01	-0,01
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6328	60,0	9436	69,3	+9,3
Долгосрочные обязательства – всего в том числе:	49	100	43	100	-
отложенные налоговые обязательства	49	100	43	100	-
Краткосрочные обязательства – всего в том числе:	4433	100	3762	100	-
кредиторская задолженность	2939	66,3	2394	63,6	-2,7
оценочные обязательства	1484	33,5	1368	36,4	+2,9
Итого пассивов (источников формирования имущества)	15018	100	17413	100	-
Из них:	10536	70,2	13608	78,1	+7,9
собственный капитал					
заемный капитал	4482	29,8	3805	21,9	-7,9

### Правила оформления графического материала

К графическому материалу относят диаграммы, графики, схемы, рисунки, фотографии. Использование продуманных и тщательно подобранных иллюстраций там, где они возможны и нелишни, способно украсить любую студенческую письменную работу. Следует соблюдать соответствие графического материала тексту работы. Разрешается выполнять иллюстрации в любых цветах на цветном принтере, обеспечивающем высокое качество печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту

документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумерация графического материала в пределах раздела. В этом случае номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка, которые разделяют точкой.

### ***Рисунок 1.1, Рисунок 1.2 и т. д.***

Графический материал каждого приложения нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой.

### ***Рисунок В.3***

Слово «Рисунок» и его номер приводят под графическим материалом. Далее может быть приведено его тематическое наименование, отделенное тире.

### ***Рисунок 1 - Детали прибора***

При необходимости под графическим материалом помещают также поясняющие данные. В этом случае слово «Рисунок» и наименование графического материала помещают после поясняющих данных.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

С помощью диаграмм графически изображается зависимость между двумя величинами. Диаграммы используются для того, чтобы сделать такую зависимость более наглядной визуально и доступной для восприятия. По форме построения различают плоскостные, линейные (Рисунок 1) и объемные диаграммы. Чаще всего в контрольных работах используются линейные диаграммы и плоскостные, из последних – столбиковые (ленточные) (Рисунок 2) и секторные (Рисунок 3).

Примеры оформления диаграмм:

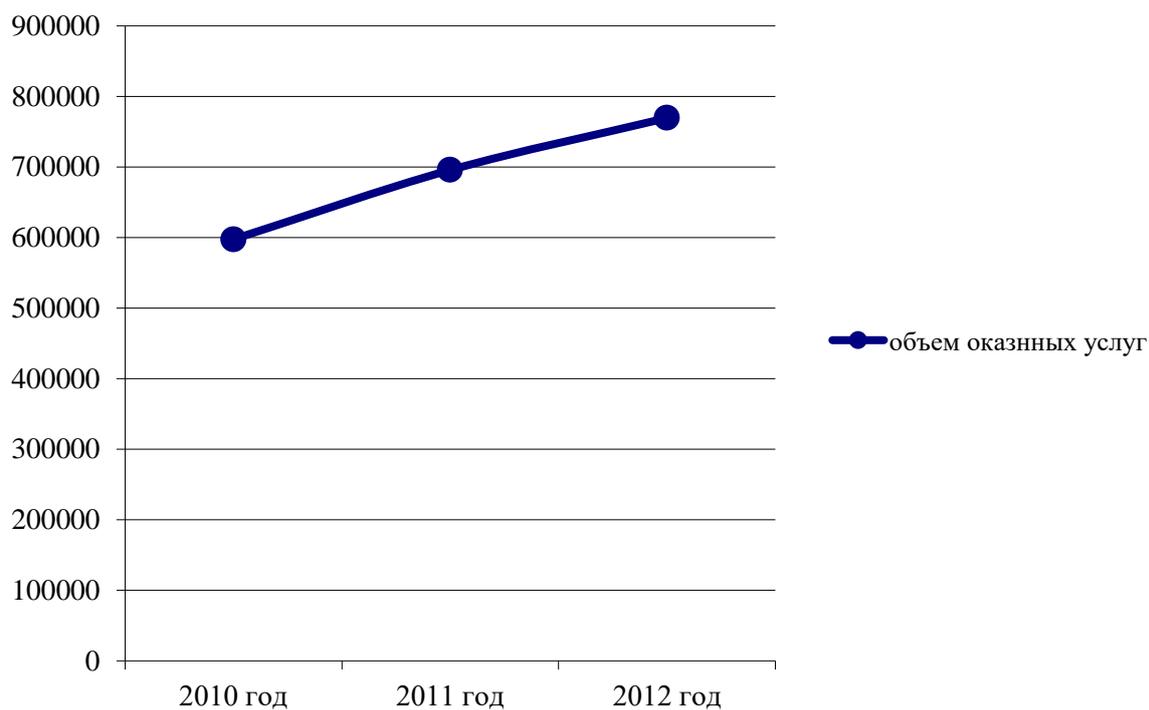


Рисунок 1 – Динамика оказанных услуг за 2010-2012 гг.

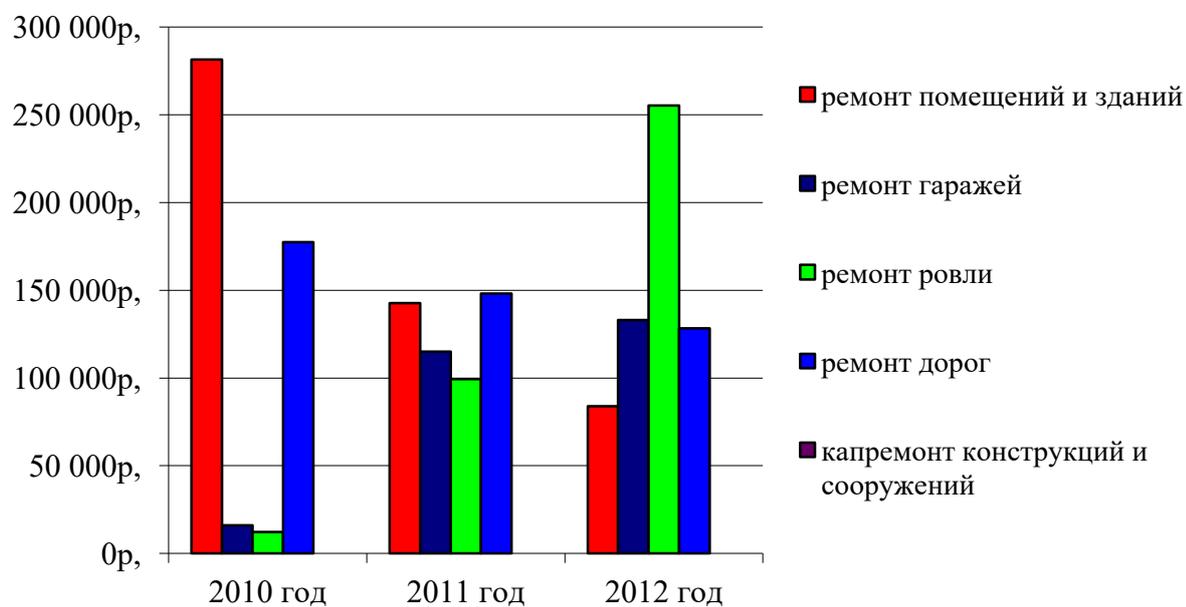


Рисунок 2 – Динамика выполненных работ за 2010-2012 гг.

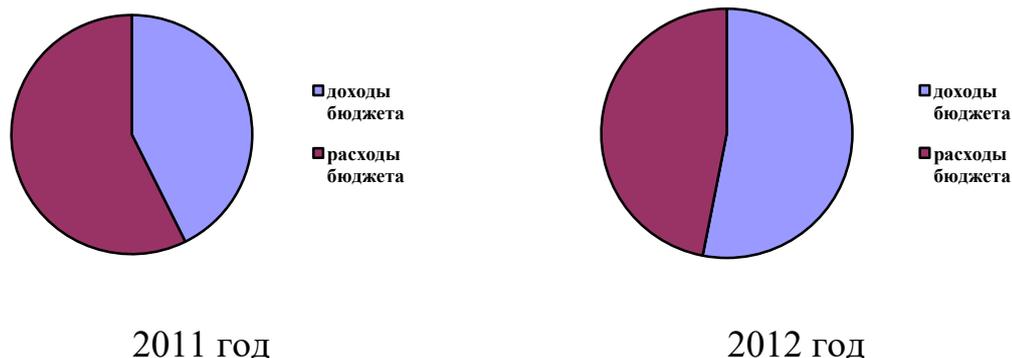


Рисунок 3 – Динамика изменения доходов и расходов бюджета за 2011-2012 гг.

### **Правила написания буквенных аббревиатур**

В контрольной работе используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. В тексте работы могут быть использованы также вводимые автором буквенные аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

### **Правила оформления приложений**

В приложениях помещается материал, дополняющий контрольную работу и носящий вспомогательный характер. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с первой прописной буквы отдельной строкой и выделяют полужирным шрифтом.

Приложения оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы

надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами (например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.) Если в работе есть приложения, то на них дают ссылку в основном тексте работы.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3, А4×3, А4×4, А2 и А1 по ГОСТ 2.301.

### **Правила оформления библиографического списка**

Библиографический список должен быть выполнен в соответствии с ГОСТ 7.82.2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» и правилами библиографического описания документов ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Рекомендуется представлять единый список литературы к работе в целом. Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Наиболее удобным является алфавитное расположение материала, так как в этом случае произведения собираются в авторских комплексах. Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по мере издания.

#### **Примеры библиографического описания документов (ГОСТ 7.1-2003)**

##### ***1. Нормативно-правовые документы:***

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Российская Федерация. Законы. О воинской обязанности и военной службе [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации 12 марта 1998 г.]. – [4-е изд.]. – М.: Ось-89, 2001. – 46 с.

3. Гражданский процессуальный кодекс РСФСР [Текст]: [принят третьей сес. Верхов. Совета РСФСР шестого созыва 11 июня 1964 г.]: офиц. текст: по состоянию на 15 нояб. 2001 г. / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Маркетинг, 2001. – 159 с.

## **2. Учебники и учебные пособия:**

### ***Книга с одним автором***

Балабанов, И.Т. Валютные операции [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 144 с.

### ***Книга с двумя авторами***

Азикова, С.Г. Структурообразующие факторы устойчивого развития региональной экономики [Текст] / С.Г. Азикова, О.Л. Таран. – Нальчик: Полиграфсервис и Т, 2004. – 180 с.

### ***Книга с тремя авторами***

Бутов, В.И. Основы региональной экономики [Текст] / В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, Н.П. Кетова. – Ростов-н/Д: Март, 2000. – 448 с.

### ***Книга с пятью авторами и более***

История России [Текст]: учеб. пособие для студентов всех специальностей / В. Н. Быков [и др.]; отв. ред В. Н. Сухов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. лесотехн. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. / при участии Т. А. Суховой. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с.

### ***Сборник***

Малый бизнес: перспективы развития [Текст]: сб. ст. / под ред. В.С. Ажаева. – М. : ИНИОН, 1991. – 147 с.

### ***Диссертации***

Таран, О.Л. Теория и методология оценки асимметрии и пространственной поляризации развития региональных социально-экономических систем [Текст]: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05: защищена 04.03.09: утв. 26.06.09 / Таран Олег Леонидович. – Ставрополь, 2009. – 370 с.

### ***Автореферат диссертации***

Еременко, В.И. Юридическая работа в условиях рыночной экономики [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: защищена 12.02.2000: утв. 24.06.2000 / В.И. Еременко. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2000. – 20 с.

### ***Из сборника***

Андреев, А.А. Определяющие элементы организации научно-исследовательской работы [Текст] / А.А. Андреев, М.Л. Закиров, Г.Н. Кузьмин // Тез. докл. межвуз. конф. Барнаул, 14–16 апр. 1997 г. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 1997. – С. 21–32.

### ***Из словаря***

Художник к кино [Текст] // Энциклопедический словарь нового зрителя. – М. : [Искусство], 1999. – С. 377–381.

## ***3. Периодические издания***

### ***Из журнала***

Гудков, В.А. Исследование молекулярной и надмолекулярной структуры ряда жидкокристаллических полимеров [Текст] / В.А. Гудков // Журн. структур. химии. – 1991. – Т. 32. – №4. – С. 86–91.

### ***Из газеты***

Горн, Р. Скауты вышли из подполья [Текст] / Р. Горн // Учит. газ. – 1991. – №38. – С. 9.

## ***4. Электронные ресурсы***

### ***Электронный ресурс локального доступа (CD)***

Описание электронного ресурса в области «Автор» и «Сведения об ответственности» осуществляется по правилам описания книжного издания. Обозначение материала приводят сразу после заглавия в квадратных скобках: [Электронный ресурс]. Пример:

Даль, Владимир Иванович. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Электронный ресурс]: подгот. по 2-му печ. изд. 1880-1882 гг. – Электрон. дан. – М. : АСТ, 1998. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) – (Электронная книга).

### *Электронное учебное пособие из локальной сети*

Заикин Д. А., Овчинкин В. А., Прут Э. В. Сборник задач по общему курсу физики [Электронный ресурс] / Том. политехн. ун-т. Томск, 2005. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ТПУ. - Систем. требования: Adobe Reader. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2005/mk4.pdf> (дата обращения: 01.04.2011).

### **Сайт**

Национальный исследовательский Томский политехнический университет [Электронный ресурс]: офиц. сайт. Томск, 2002. URL: <http://www.tpu.ru> (дата обращения: 17.03.2011).

## **Правила оформления ссылок на использованные литературные источники**

Цитаты (выдержки) из источников и литературы используются в тех случаях, когда свою мысль хотят подтвердить точной выдержкой по определенному вопросу. Цитаты воспроизводятся в тексте контрольной работы с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

Если в цитату берется часть текста, т.е. не с начала фразы или с пропусками внутри цитируемой части, то место пропуска обозначается отточиями (три точки). В тексте необходимо указать источник приводимых цитат. Как правило, ссылки на источник делаются под чертой, внизу страницы (сноска), нумерация ссылок является сквозной.

*Например:* <sup>1</sup>Искренко Э.В. Внешнеэкономические отношения как фактор развития аграрно-промышленного комплекса ЮФО / Э.В. Искренко // Научная мысль Кавказа. Приложения. – 2006. - №1. – С.28.

Если мысль из какого-нибудь источника излагается своими словами, то сноска должна иметь вид: «См.:» («смотри»), а затем выходные данные произведения или документа. Если на странице работы повторно дается ссылка

на один и тот же источник, то сноска должна иметь вид: «Там же. С. ...». Возле цитаты в строке ставится цифра или звездочка, по которой под чертой определяется принадлежность цитаты. Цитаты можно приводить только по источнику, ссылка на который обязательна.

Такой порядок оформления ссылок на литературные источники позволяет избежать повторения названий источников при многократном их использовании в тексте.

## **5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Аттестация по контрольной работе производится в виде её защиты. Защита контрольной работы имеет целью проверить качество самостоятельной работы студента над темой и его способности к творческой деятельности. Защита контрольной работы состоит из доклада студента в течении 5-6 минут, и ответов на поставленные преподавателем вопросы. В процессе беседы со студентом выясняется его теоретическая подготовка по данной теме (вопросу), знание основной литературы, умение автора излагать и обосновывать результаты своего исследования. Решение об оценке контрольной работы принимается по результатам анализа предъявленной контрольной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Студент, успешно защитивший контрольную работу, допускается к сдаче зачёта и (или) экзамена. Преподавателю предоставляется право принятия зачёта в виде контрольной работы на практическом занятии. К защите не допускаются работы полностью или в значительной части, выполненные не самостоятельно, т.е. путем механического переписывания первоисточников, учебников, другой литературы, работы, в которых выявлены существенные ошибки и недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены, а также

контрольные работы с низким уровнем грамотности и несоблюдением правил оформления

Контрольная работа оценивается преподавателем отметками «зачтено» или «не зачтено». Критерии оценки знаний обучающихся:

Оценка «зачет» выставляется, если обучающийся знает программный материал, правильно, по существу и последовательно излагает содержание вопросов контрольной работы, в целом правильно выполнил практическое задание, владеет основными умениями и навыками, при ответе не допустил существенных ошибок и неточностей.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает основных положений программного материала, при раскрытии вопроса контрольной работы допускает существенные ошибки, не выполнил практические задания, не смог ответить на большинство дополнительных вопросов или отказался отвечать.