

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Костромской государственный университет имени Н. А. Некрасова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие



Кострома
КГУ им. Н. А. Некрасова
2016

УДК 338.24
ББК 65.291.931.я73-5
А721

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
КГУ им. Н. А. Некрасова

Рецензенты:

М. А. Захарова, кандидат экономических наук, доцент;
А. Ю. Тимонин, кандидат экономических наук, доцент

Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост.
А721 А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.

ISBN 978-5-7591-1550-2

Пособие нацелено на формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управления организацией в условиях кризиса, распознавания и прогнозирования кризисов в организации, выработки управленческих решений по подготовке антикризисных мероприятий. Содержит теоретический материал и практические задания по дисциплине «Антикризисное управление» и может быть использовано на практических занятиях и при самостоятельной работе студентов.

Адресовано студентам, обучающимся по специальности «Экономическая безопасность», направлению подготовки «Менеджмент».

УДК 338.24
ББК 65.291.931.я73-5

ISBN 978-5-7591-1550-2

© А. А. Субачев, М. А. Карасёв,
составление, 2016
© КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
ТЕМА 1. Общая характеристика проблемы антикризисного управления	6
ТЕМА 2. Кризисы в социально-экономическом развитии	16
ТЕМА 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций. .	29
ТЕМА 4. Кризисы в системе государственного управления . . .	37
ТЕМА 5. Кризисы в развитии организации	47
ТЕМА 6. Диагностика кризисов в процессах управления	60
ТЕМА 7. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления	74
ТЕМА 8. Ключевые факторы антикризисного управления	87
ТЕМА 9. Человеческий фактор в антикризисном управлении	95
ТЕМА 10. Профсоюзы и зарубежный опыт антикризисного управления	104
Заключение	112
Библиографический список	113
Ключи к контрольным тестам	115
Приложение	117

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса¹. Изучение дисциплины «Антикризисное управление» ставит своими целями обучение студентов теоретическим знаниям и практическим навыкам в области антикризисного управления, методологии распознавания, диагностики прогнозирования и предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование у студентов ясного и четкого представления о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- выработка у студентов навыков практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- формирование у студентов умения прогнозировать возникновение кризисных ситуаций в организациях и принимать решения в условиях кризиса;
- формирование у студентов умения работать с персоналом в условиях кризисной ситуации, опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:

1. Знать:

- основные положения теории антикризисного управления;
- принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях;
- разнообразные подходы к определению пути выхода предприятия из кризисной ситуации.

¹ Грищенко Ю. И. Анализ финансовой отчетности / Грищенко Ю. И. // Справочник экономиста. – 2009. – № 2. – С. 5.

2. Уметь:

- принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий;
- находить и принимать нестандартные решения в условиях нестабильного состояния экономики.

3. Владеть:

- методами диагностики состояния предприятия;
- практическими навыками и методами научного решения вопросов управления в условиях кризиса.

Реализация обозначенных задач призвана достичь поставленной цели в соответствии с требованиями ФГОС ВПО посредством овладения необходимыми знаниями и профессионально-личностными компетенциями в области антикризисного управления.

Предлагаемое учебно-методическое пособие содержит теоретический материал по десяти темам дисциплины «Антикризисное управление». Методический аппарат включает вопросы, примеры и практические задания, задачи и контрольные тесты, которые дают возможность студенту проверить себя.

Практические задания призваны способствовать развитию у студентов практических навыков в таких сферах, как: управление организацией в условиях кризиса; методология распознавания, диагностики, прогнозирования и предотвращения кризисов; формирование стратегии и тактики управления организацией в условиях кризисной ситуации. Выполнение заданий по темам дисциплины способствует закреплению навыков управленческой деятельности в области распознавания кризиса и выработки эффективных механизмов антикризисного управления организацией.

Включенное в пособие приложение «Оценка вероятности банкротства предприятия» расширяет возможности использования издания.

Тема 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Сущность антикризисного управления.
2. Концепция и проблематика антикризисного управления.

1 Сущность антикризисного управления

Кризис может возникнуть в любой организации, и его причины могут быть обусловлены не только неэффективным управлением. Кризис может наступить и в результате циклического развития экономики, политических событий и других причин. Поэтому антикризисное управление является неотъемлемой частью управления социально-экономической системой, а каждый менеджер должен быть в той или иной мере антикризисным управляющим.

Антикризисное управление представляет собой управление, направленное на прогнозирование опасности кризиса, выявление кризиса, анализ его симптомов, разработку мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. Это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений на всех уровнях экономики («четырёх М»: микро-, мезо-, макро- и мировой уровни). Суть антикризисного управления можно выразить в следующем: кризисы можно прогнозировать, ожидать и провоцировать; кризисы в определенной степени можно ускорять или, наоборот, замедлять; кризисы можно смягчать; для полноценного управления в период кризиса необходимы особые знания, наличие опыта и определенной подготовки; кризисными

процессами в определенных размерах можно управлять; целенаправленные действия по выходу из кризиса способствуют ускорению этого процесса и минимизации отрицательных последствий¹.

Антикризисное управление проявляется в применении разнообразных форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом. Оно призвано обеспечить прочное положение на рынке и стабильную устойчивость финансов предприятия при наличии экономических, политических и социальных перекосов в стране. Антикризисное управление воздействует на все виды деятельности предприятия. Оно способствует привлечению инноваций, обновлению техники и технологии, то есть научно-техническому развитию. Особенностью антикризисного управления является ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанной процедуры альтернативных вариантов принятия решений, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от конкретной ситуации.

Цель антикризисного управления состоит в подготовке базы для последующего старта развития и совершенствования деятельности хозяйствующего субъекта: увеличение эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли, ритмичное функционирование предприятия за счет высокой финансовой стабильности и своевременного избегания, предупреждения и устранения хозяйственных рисков.

Задачи антикризисного управления можно объединить в следующие группы.

- прогнозирование предкризисных состояний;
- экономическое обоснование применяемых программ;
- определение средств и методов менеджмента в условиях кризисных ситуаций;
- дифференциация технологий менеджмента;

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка. – URL: <http://booksonline.com.ua> (дата обращения: 05.10.2015).

- разработка селекции персонала и исследование конфликтологии.

Управление предприятием в условиях длительного кризиса не может быть эффективным без выработки соответствующих *принципов*, принимаемых в его основу, к которым относятся:

- принцип системности (призван обеспечивать развитие всех сфер деятельности предприятия на основе выявления внутренних резервов);

- принцип обоснованности (вызывает необходимость изучения и сопоставления показателей качества продукции предприятия и конкурентов);

- принцип объективности (предоставляет возможность руководству предприятия принимать управленческие решения, основываясь на учете реальной ситуации рыночной среды);

- принцип непрерывности (антикризисное управление нужно рассматривать не как единовременную процедуру, а как непрерывный во времени процесс функционирования всех служб предприятия);

- принцип профессионализма (обеспечивает своевременное принятие правильных экономических решений на основе владения менеджерами различного уровня соответствующим объемом знаний);

- принцип инновационности (научно-технический прогресс означает непрерывный процесс повышения уровня развития предприятия).

Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Антикризисное управление выполняет ряд важных функций: осуществляет естественный отбор наиболее эффективных предприятий; концентрирует производства на более крупных предприятиях; осуществляет оздоровление (санацию) кризисных предприятий; реструктурирует производства и собственность на всех уровнях экономики; анализирует состояния макро- и микросреды предприятия; осуществляет ликвидацию безнадежных неэффективных предприятий.

В целом функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы принимать те меры, которые приведут к положительным

результатам в преддверии, процессе кризиса и в послекризисной ситуации. С этой точки зрения функции антикризисного управления – это предкризисный менеджмент; менеджмент в условиях кризиса; меры по выходу из кризиса; стабилизация неустойчивых положений; минимизация потерь и упущенных возможностей; своевременное принятие необходимых мер и решений.

Объектом антикризисного управления являются предприятия, организации и их объединения. Предмет антикризисного управления – деятельность организации в кризисных условиях, в период угрозы банкротства.

2 Концепция и проблематика антикризисного управления

Концепцию антикризисного управления можно представить как совокупность шести основных частей, каждая из которых рассматривает определенные аспекты антикризисного менеджмента (табл. 1). Все основные части концепции взаимосвязаны, и только в совокупности они позволяют понять сущность и процесс антикризисного управления, сделать его результаты наиболее эффективными.

Таблица 1

Концепция антикризисного менеджмента

№	Направление	Характеристика
1	Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития	Базовые понятия антикризисного управления: кризис, анализ различных кризисов, причины их возникновения, структура. Здесь важна также классификация кризисов с точки зрения различных признаков, поскольку она позволяет понять все грани этого явления и его особенности и в соответствии с ними найти выход из кризисной ситуации. Все это доказывает необходимость изучения кризисов и поиска решений по их предотвращению или преодолению последствий

№	Направление	Характеристика
2	Формирование и реализация антикризисного управления	Эта часть концепции включает информацию об основных чертах антикризисного управления, диагностику кризисов в процессах управления, стратегию и тактику антикризисного управления, его технологию, а также реализацию процедуры банкротства
3	Механизм антикризисного управления	Реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Особую роль играют инновации в деятельности организации, инвестиционная политика, контроллинг, оценка рисков в антикризисном управлении, а также процедура санаций
4	Человеческий фактор в антикризисном управлении	Рассмотрение человеческого фактора предполагает формирование человеческого капитала, изучение в процессе управления психологии и конфликтологии применительно к кризисным или иным ситуациям, формирование корпоративных отношений в организации, а также обеспечение эффективной деятельности арбитражного управляющего в организации
5	Антикризисное управление и процессы общественного развития	Антикризисное управление рассматривается как процесс взаимодействия социально-экономической системы с другими системами и организациями. Данное направление посвящено таким вопросам, как регулирование кризисных ситуаций, социальное партнерство, социокультурные факторы, региональные аспекты, роль профсоюзов в процессе разрешения кризисов
6	Зарубежный опыт антикризисного управления	В странах с большим опытом антикризисного управления выработана база, которая дает возможность проводить его оперативно и эффективно. Опыт экономически развитых стран особенно полезен для развивающихся стран и стран с переходной экономикой

Проблематика антикризисного управления обширна. Ее можно разделить на несколько однородных групп, содержащих сходные в определенной мере проблемы.

1. *Выявление предкризисных ситуаций.* Если вовремя выявить предкризисные явления, то можно подготовиться к наступлению кризиса, построить механизмы его предотвращения (если это возможно в данной ситуации).

2. *Жизнедеятельность организации.* Проблемы антикризисного управления этой группы разнообразны и включают экономические, финансовые, правовые, организационные, социально-психологические проблемы. Они отражают все стороны жизнедеятельности компании.

3. *Диверсификация технологий управления.* Эта группа проблем включает проблемы, связанные с разработкой эффективных управленческих решений и поиском необходимой для принятия таких решений информацией. Часто как выход из кризиса может выступать выработка инновационных решений и стратегий поведения, однако они должны быть своевременными и приемлемыми для организации.

4. *Конфликтология и отношения с персоналом.* Решение этих проблем необходимо для преодоления кризиса, так же как и проблем, связанных непосредственно с жизнедеятельностью организации.

Антикризисное управление представляет собой системный процесс, то же можно сказать и о его теоретической основе. В сфере взаимодействия с основными областями знаний выделяют несколько подходов, характеризующих системный характер антикризисного управления: психологический; социально-политический; структурно-технологический.

Психологический подход требуется, когда необходимо определить, каким образом отдельные люди связаны с появлением кризиса. При этом исследуются поведение сотрудников во время кризиса, их возможности противостоять ему, последствия для этих людей и для организации в целом, связанные с психологическими аспектами.

Социально-политический подход характеризует антикризисное управление во взаимодействии с социологией и политикой.

Возникновение кризиса рассматривается с их помощью как результат изменений в организационной культуре.

Структурно-технологический подход рассматривает тесную взаимосвязь между кризисными явлениями и технологиями. Технологии представляются довольно емким понятием, включающим средства труда, технологические процессы, управление производством, методы этого управления, структурные процессы в организации, политику и т. д.¹

Антикризисное управление как наука базируется на междисциплинарном подходе. Большое значение здесь имеет изучение других экономических дисциплин. В первую очередь, экономической теории, которая дает основные представления о функционировании экономики, о законах, действующих в рыночных условиях. Антикризисное управление в любом случае опирается на них, поэтому незнание основ сделает невозможной подготовку квалифицированных антикризисных менеджеров. Экономическая база, которая в дальнейшем развивается и используется, закладывается с помощью этой дисциплины. Большую роль играют также инновационный менеджмент и стратегический менеджмент. Антикризисному менеджеру необходимы знания из области исследования управленческих систем и принятия управленческих решений.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Антикризисное управление представляет собой управление, направленное на прогнозирование, выявление и анализ кризиса, разработку мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. Функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы применять те меры, которые приведут к положительным результатам в преддверии и процессе кризиса и в послекризисной ситуации. Антикризисное управление проявляется в применении разнообразных форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности социально-экономической системы, создание и развитие условий для выхода ее из кризисного состояния.

¹ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. – URL: <http://studopedia.ru> (дата обращения: 07.10.2015).

Вопросы и задания

1. Дайте определение термина «антикризисное управление».
2. Охарактеризуйте основные цели и задачи антикризисного управления.
3. Каковы основные задачи антикризисного управления?
4. В чем заключается проблематика антикризисного управления?
5. В чем заключаются особенности антикризисного управления?
6. Дайте характеристику принципов антикризисного управления.

Контрольный тест

1. Система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений на всех уровнях экономики:

- а) стабилизационная политика;
- б) антикризисное управление;
- в) кризисный контроллинг.

2. Один из подходов, характеризующих системный характер антикризисного управления, который требуется, когда необходимо определить, каким образом отдельные люди связаны с появлением кризиса:

- а) социально-политический;
- б) структурно-технологический;
- в) психологический.

3. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:

- а) катастрофа;
- б) конфликт;
- в) кризис.

4. К принципам антикризисного управления относятся:

- а) принцип методологичности;
- б) принцип системности;
- в) принцип обоснованности;
- г) принцип объективности;
- д) принцип непрерывности;
- е) принцип профессионализма;
- ж) принцип инновационности;
- з) принцип научности;
- и) принцип относительности.

5. Непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов:

- а) менеджмент;
- б) управление;
- в) руководство.

6. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур:

- а) группа;
- б) команда;
- в) организация;
- г) общество.

7. Совокупность мероприятий, которые осуществляются правительством страны и направлены на проведение преобразований в экономике и обществе, способствующих преодолению кризисной ситуации:

- а) государственная стабилизационная политика в условиях кризисной ситуации;
- б) государственное управление в кризисных ситуациях;
- в) государственный кризисный план.

8. Направление концепции антикризисного управления, в рамках которого оно рассматривается как процесс взаимодействия социально-экономической системы с другими системами и организациями:

- а) кризисы в тенденциях макро- и микроразвития;
- б) формирование и реализация антикризисного управления;
- в) механизм антикризисного управления;
- г) человеческий фактор в антикризисном управлении;
- д) антикризисное управление и процессы общественного развития;
- е) зарубежный опыт антикризисного управления.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и др. эконом. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Тема 2

КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

П л а н

1. Сущность, причины и последствия кризиса.
2. Классификация кризисов.
3. Особенности экономических кризисов.

1 Сущность, причины и последствия кризиса

Понятие кризиса (от греч. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход) применяется ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности существующей тенденции. Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде¹. Это неожиданная и непредвиденная ситуация, угрожающая приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решений, резкий перелом в деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить: сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т. д. Кризис представляет собой изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития. Кризисы являются основой обучения экономических систем. Кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, он приводит в движение силы, способствующие развитию системы. Для разрешения кризиса экономические системы трансформируются, перестают быть тем, чем они были, соединяясь

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

в новую систему или разъединяясь на отдельные комплексы. Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны, которые в наибольшей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности. В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устарелые способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм более современных, какие только находятся. Общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны (это регулярные, закономерные повторяющиеся этапы циклического развития любой системы; кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки);

- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;

- существуют фазы экономического цикла;

- кризисы прогрессивны при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет такие важнейшие системные функции, как резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы; расчистка пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла; испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее;

- кризисы конечны, они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;

- поскольку кризисы неповторимы, разнообразны причины и факторы, их вызывающие, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин. Антикризисное управление существует для того, чтобы, если возможно, избежать кризиса (предупредить его появление), а если это невозможно – ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия. Причины кризиса могут быть объективные, субъективные, природные, внешние, внутренние, случайные и закономерные (табл. 2)¹.

Таблица 2

Причины кризиса

Причины	Характеристика
Объективные	Связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем
Субъективные	Отражают ошибки в управлении
Природные	Характеризуют экстремальные природно-климатические условия, обусловлены особенностями климата, землетрясениями и др.
Внешние	Связаны с тенденциями макроэкономического развития
Внутренние	Связаны с внутриорганизационными проблемами
Случайные	Результат случайных явлений, процессов
Закономерные	Регулярно повторяющиеся, устойчивые, прогнозируемые

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия (возможно, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, может быть, даже еще более глубокого и продолжительного). Последствия кризиса бывают самыми разнообразными (табл. 3)².

¹ Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.]; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – С. 10.

² Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – С. 19.

Таблица 3

Последствия кризиса

Возможные последствия кризиса	
Обновление системы	Оздоровление системы
Разрушение системы	Возникновение нового кризиса
Обострение кризиса	Резкие изменения
Ослабление кризиса	Мягкий выход
Преобразование системы	Долгосрочные изменения
Сохранение системы	Краткосрочные изменения
Качественные изменения	Необратимые изменения
Количественные изменения	Обратимые изменения

Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития¹.

2 *Классификация кризисов*

Преодоление кризисов – управляемый процесс². Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

Кризисы разнообразны по своей сути, причинам и последствиям. Это требует формирования разветвленной классификации кризисов, которая необходима и предназначена для дифференциации средств и способов управления ими. Признаки кризиса должны описывать его как систему, т. е. как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. В качестве ключевых оценочных характеристик кризиса обычно используются следующие

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

² Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка / О. Ю. Бирюкова. – Саратов : ЛС «Научная книга», 2009. – С. 4.

параметры: проблематика кризиса; структура отношений; область развития (охват); характер возникновения и проявления; проблематика; причины кризиса; возможные последствия кризиса; длительность; степень управляемости кризиса (табл. 4).

Таблица 4

Классификация кризисов¹

Классификационный признак	Вид
По охвату	Общие
	Локальные
По проблематике	Микрокризисы
	Макрокризисы
По структуре отношений	Экономические
	Социальные
	Организационные
	Психологические
	Технологические
По причинам	Природные
	Общественные
	Экологические
По характеру возникновения	Предсказуемые
	Неожиданные
По характеру проявления	Явные
	Латентные
По времени	Затяжные
	Временные
По степени управляемости	Управляемые
	Неуправляемые

Классификация кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и в успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку кризисной ситуации и позволяющие разработать адекватные управленческие воздействия.

¹ Анतिकризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 20.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи позволяют дать характеристику кризиса и определить уровень его опасности. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. В процессе распознавания кризисов участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы. Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Кроме того, большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. Речь идет о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов. Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, т. е. с наличием специалистов, определением функций их деятельности, вынесением рекомендаций или решений, взаимодействием в системе управления. Преодоление кризисов зависит от методики анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления должен проявляться не только в нормальных, обычных условиях, но и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса¹.

3 Особенности экономических кризисов

В рамках антикризисного управления центральное место занимает экономический тип кризисов. Как любое явление общественного развития, он имеет определенные особенности: Он представляет собой значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях, что, в конечном счете, ведет к дисбалансу функционирования экономической системы в целом.

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 24.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.¹ Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов определяются противоречиями между производством и потреблением товаров. По мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения увеличивается вероятность обострения этого противоречия, так как исчезают прямые экономические связи, в них вклиниваются интересы посредников. Возникает региональная и отраслевая структура экономики, и это происходит в условиях общей интеграции экономической жизни. Разделение труда, развитие специализации и кооперации обостряют противоречие между производством и потреблением. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической системы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротств фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях. Представленное противоречие проявляется также в разрыве производства и потребления как во времени, так и в пространстве. Обострение противоречия становится не только заметным, но и регулярным и протекает как периодически наступающие экономические кризисы. При этом проявление данного противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику².

Периодичность наступления экономического кризиса и фазы его проявления характеризуют циклический характер развития экономики, что, в свою очередь, отражает закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства³. Регулярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производ-

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

² Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 29.

³ Антикризисное управление. Шпаргалка.

ства характеризуются как циклический характер его развития. Характерная черта цикличности – это движение не по кругу, а по спирали, поэтому цикличность – форма прогрессивного развития.

Экономический цикл – это повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности: темпа роста внутреннего национального продукта (ВВП), общего объема продаж, общего уровня цен, уровня безработицы, загрузки производственных мощностей, величины инвестиций и др. Основным свидетельством цикличности развития служат колебания темпа роста ВВП. Как правило, экономика проходит последовательно 4 фазы: подъем, спад (кризис), депрессию, оживление. Для экономических кризисов также характерен циклический тип развития. В таблице 5 представлены фазы классического цикла экономического кризиса: кризис (спад), депрессия (стагнация), оживление, подъем (бум).

Таблица 5

Фазы экономических кризисов¹

№	Название фазы	Характеристика
1	Кризис (спад)	Происходят сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и количества банкротств. При этом степень негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различна
2	Депрессия (стагнация)	Данная фаза характеризуется как период приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям. Это фаза обретения нового равновесия, ее продолжительность может быть от полугода до трех лет
3	Оживление	Фаза восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает, прежде всего, отрасли, поставляющие средства производства

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 36–37.

№	Название фазы	Характеристика
4	Подъем (бум)	Ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты. В то же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового периодического кризиса. Первоначальным «толчком» (причиной) нового периодического кризиса является сокращение совокупного спроса, после чего снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса ¹

С учетом многообразия причин циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз кризисов ученые различных направлений предлагают разновидности циклов: циклы Кондратьева; циклы Кузнеца; циклы Джуглера; циклы Китчина; частные хозяйственные циклы. Экономические кризисы также характеризуются большим разнообразием видов.

Можно дать следующую классификацию экономических циклов и кризисов:

- по периодичности: регулярные, нерегулярные (промежуточные, частичные, отраслевые и структурные);
- с позиции теории регуляции: кризис как результат внешнего шока, циклические кризисы, структурный (большой) кризис, кризис системы регуляции, кризис способа производства;
- по направленности: финансовые, денежно-кредитные, валютные, биржевые, аграрные, промышленные, структурные, кризисы производства, кризисы потери конкурентных преимуществ.

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

Классификационные признаки экономического кризиса, как и реального, могут рассматриваться как его параметры, определяющие оценку кризисной ситуации и позволяющие разработать адекватные управленческие воздействия.

Вопросы и задания

1. Дайте определение термина «кризис».
2. Каковы причины возникновения кризиса?
3. Какие последствия возможны после возникновения кризиса?
4. Перечислите основные классификационные признаки кризиса.
5. Какие виды кризисов выделяются по структуре отношений?
6. Дайте характеристику экологических кризисов.
7. Дайте определение термина «экономический кризис».
8. Каковы причины возникновения экономического кризиса?
9. Перечислите основные классификационные признаки экономических кризисов.
10. Какие фазы кризиса существуют?
11. Какие виды циклов существуют?

Контрольный тест

1. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:

- а) катастрофа;
- б) конфликт;
- в) кризис.

2. Признак, по которому кризисы делятся на экономические, социальные, организационные, психологические и технологические:

- а) по проблематике;

- б) по структуре отношений;
- в) по причинам;
- г) по характеру возникновения.

3. Поддержание жизнедеятельности системы, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики:

- а) функционирование;
- б) контроль;
- в) регулирование.

4. Приобретение системой нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды представляет собой:

- а) реорганизацию;
- б) развитие;
- в) реструктуризацию.

5. Причины кризиса, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем:

- а) субъективные;
- б) закономерные;
- в) объективные.

6. Причины кризиса, связанные с тенденциями макроэкономического развития:

- а) внешние;
- б) закономерные;
- в) объективные.

7. Тип кризисов, охватывающий всю социально-экономическую систему целиком:

- а) макрокризис;
- б) общий кризис;
- в) мезокризис.

8. Тип кризисов, который наступает как этап развития и вызывается объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса:

- а) предсказуемые кризисы;
- б) явные кризисы;
- в) макрокризисы.

9. Возможность возникновения экономических кризисов определяется:

- а) структурной перестройкой экономики;
- б) противоречием между производством и потреблением;
- в) воспроизводственными циклами в экономике.

10. Вид нерегулярного экономического кризиса, который охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства:

- а) отраслевой;
- б) промежуточный;
- в) частичный;
- г) структурный.

11. Циклы, движущей силой которых являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства:

- а) циклы Китчина;
- б) циклы Кузнеца;
- в) циклы Кондратьева;
- г) циклы Джуглера.

12. Разновидность циклов, которая характеризуется продолжительностью в 3–5 лет:

- а) циклы Китчина;
- б) циклы Кузнеца;
- в) циклы Кондратьева;
- г) циклы Джуглера.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Тема 3

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

П л а н

1. Особенности государственного регулирования кризисных ситуаций.
2. Модели и виды государственного регулирования экономики.

1 Особенности государственного регулирования кризисных ситуаций

Государство является не внешней системой по отношению к рыночному механизму, а его составной частью, элементом рыночной экономики. Государственное регулирование направлено на ликвидацию сбоев в функционировании рыночного механизма, создание условий для преодоления кризисных явлений на предприятиях, в отраслях и регионах¹. Государственная политика в сфере регулирования кризисных ситуаций заключается в выработке и реализации стратегии развития государства и общества, направленной на преодоление кризисных ситуаций и обеспечение равновесного состояния институтов экономической системы и государственной системы (власти)².

В стабильном состоянии экономики в функции государственного регулирования входит мониторинг ситуации в экономике, а также совершенствование законодательства, структуры

¹ Антикризисное управление: теория и практика / под ред. В. Я. Захарова. – С. 15.

² Антикризисное управление : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – С. 21.

государственного управления и государственного аппарата. В неустойчивом состоянии (угроза кризиса) экономики осуществляется государственный контроль отдельных предприятий и отраслей, некоторых цен, государственный контроль (вплоть до государственного задания) номенклатуры и объема производства ряда товаров. В кризисном состоянии экономики часто применяется система фондового распределения, жесткое регулирование процессов обращения, ценообразования, доходов и потребления.

К объективным причинам включения государства в экономическое регулирование, прежде всего, относятся:

1. Невозможность успешного развития экономики вне определенности ее территориального пространства. Интересы предпринимателей, домохозяйств, любых субъектов экономических отношений реализуются в итоге через конечное потребление, которое привязывается к социальной сфере обитания, имеющей территориальную организацию. Определенность и целостность же территориального пространства хозяйствования обеспечивает именно государство. Весьма значимы в современных условиях также функции в сфере международных связей и экономических отношений, включая защиту хозяйственной деятельности на мировом рынке.

2. Необходимость постоянного воспроизводства и поддержания экономической среды, определяющей коренные цели развития страны и долговременные интересы всего населения. При формировании государством общенациональных целей и интересов должны учитываться ценностные ориентиры общества, его фундаментальные духовно-социальные параметры, связанные с историческим, индивидуальным и коллективным выбором. Бизнес, сколько бы масштабным он ни был, обязан поддерживать эти цели и интересы, считаться с ними. Недопустима ситуация, когда не соблюдаются интересы национальной безопасности и духовные ценности общества.

3. Создание и поддержание баланса экономических интересов в стране обеспечения устойчивости качества и его развития требует от государства взвешенной политики и выбора приоритетов развития.

4. Поступательное развитие производительных сил страны предполагает определенность институционального целеполагания и корректировки диспропорций, возникающих между фазами воспроизводства (производством, распределением, обменом, потреблением), а также спросом и предложением. Все экономические реформы в мире были направлены на преодоление накопленных диспропорций в воспроизводстве и создание более действенных механизмов по их предотвращению.

5. Необходимость учета общемировых тенденций развития. Необходимость создания и поддержки развитой коммуникационной и информационной инфраструктуры, необходимой для осуществления экономического взаимодействия на рынке, требует не только государственного регулирования, но и согласованных действий нескольких стран¹.

Система государственного регулирования экономики в кризисной ситуации является системой принуждения и во многих чертах сходна с административно-командной системой советского типа². Роль государственного антикризисного регулирования заключается в создании такой системы взаимодействия государства и рыночной экономики, которая обеспечивает преодоление макро- и микроэкономических кризисов.

В антикризисном управлении государство играет две роли, соответствующие двум его функциям в системе общественных отношений: гражданско-правовую и публично-правовую. Публично-правовая роль государства заключается в обеспечении законодательного регулирования и административного управления, сборе налогов, организации финансовой системы государства, эмиссии национальной валюты, поддержании ее курса. Гражданско-правовая роль подразумевает, что государство – это тоже участник, гражданских отношений, вступающий в отношения с другими участниками. В частности, в сфере банкротства государство выступает собственником, кредитором и должником.

¹ Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – С. 48–49.

² Антикризисное управление / сост. М. В. Каймакова. – С. 23.

2 *Модели и виды государственного регулирования экономики*

Необходимость регулирования экономики признана сегодня практически во всем мире. Уже сложилось несколько моделей поведения государства. В каждой из них имеется свой подход как к вопросу государственного вмешательства в экономику, так и, в частности, к вопросу антикризисного управления.

Характерной чертой американской модели регулирования экономики является поощрение с помощью государственных мер предпринимательской активности населения. Японская модель предполагает повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке за счет различий между уровнем жизни населения и увеличением производительности труда, а точнее, за счет отставания первого от второго. Шведской модели присущи перераспределение национального дохода и смягчение различий между разными слоями населения. Германская модель обеспечивает функционирование механизма конкуренции, а также поддерживает малый и средний бизнес.

Предложенные модели различны, но у них есть общая черта – активное и заметное участие государства в регулировании экономики.

Среди видов государственного антикризисного регулирования выделяют: нормативно-законодательное и финансовое регулирование, государственную промышленную политику, перераспределение доходов (табл. 6).

Государство играет важную роль в процессе антикризисного регулирования. Это проявляется в создании такой системы взаимодействия государства и рыночной экономики, которая обеспечивает преодоление макро- и микроэкономических кризисов. При этом государственное регулирование кризисных ситуации характеризуется значительным разнообразием моделей и видов.

Таблица 6

Виды государственного антикризисного регулирования

Вид	Характеристика
Нормативно-законодательное регулирование	Создание правовой базы для проведения антикризисного управления. Сюда входит законодательство о банкротстве, включая Гражданский кодекс РФ, где установлены основные правовые нормы банкротства, Налоговый, Трудовой и Уголовный кодексы РФ, три основных закона о банкротстве, принятые в новой российской истории, законы о банкротстве кредитных организаций и субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса, другие законодательные акты, постановления Правительства РФ, указы Президента РФ, постановления пленумов Высшего арбитражного суда РФ и ведомственные акты по вопросам банкротства и финансового оздоровления
Финансовое регулирование	Использование финансовых рычагов и ресурсов государства для проведения антикризисных мер. Этот вид регулирования основывается на использовании бюджетной системы государства, где аккумулируются государственные финансовые ресурсы, и проведении бюджетной политики, призванной обеспечивать финансовую поддержку в кризисной ситуации и смягчать отрицательные последствия кризисов
Государственная промышленная политика	Прогнозирование ¹ ситуации на будущие периоды, определение основных приоритетов промышленного развития и разработка мер, которые позволят стимулировать инвестиционные программы для скорейшего продвижения реформ, сокращать и (или) ликвидировать неэффективные производства
Перераспределение доходов	Механизм обеспечения социальной защиты различных слоев и групп населения в целях поступательного развития экономики. Государство должно гарантировать минимальный социальный пакет – социальный стандарт, финансируемый из федерального бюджета. Это осуществляется изъятием части доходов: богатых слоев населения и перераспределением в пользу наиболее бедных слоев населения; высокодоходных регионов и их перераспределением в пользу дотационных ²

¹ Антикризисное управление / сост. М. В. Каймакова. – С. 24.

² Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – С. 29–30.

Вопросы и задания

1. Возможно ли государственное регулирование кризисных ситуаций?
2. Каковы причины включения государства в экономическое регулирование?
3. Какие существуют виды государственного антикризисного регулирования?
4. Охарактеризуйте особенности финансового регулирования кризисных ситуаций.
5. Перечислите основные черты государственной промышленной политики.
6. Каковы задачи бюджетной политики в условиях кризиса?

Контрольный тест

1. Совокупность мероприятий, осуществляемых правительством страны, которые направлены на проведение преобразований в экономике и обществе и способствуют преодолению кризисной ситуации:
 - а) государственная стабилизационная политика в условиях кризисной ситуации;
 - б) государственное управление в кризисных ситуациях;
 - в) государственный кризисный план.
2. Данный процесс в рамках антикризисного регулирования предполагает приведение системы в состояние равновесия, в результате чего происходит разрешение кризиса:
 - а) самоорганизация;
 - б) контроль;
 - в) регулирование.
3. Вид государственного антикризисного регулирования, который основывается на использовании бюджетной системы государства:
 - а) нормативно-законодательное регулирование;

- б) финансовое регулирование;
- в) государственная промышленная политика;
- г) перераспределение доходов.

4. Роль государства в процессе антикризисного управления, в рамках которой обеспечивается законодательное регулирование и административное управление, сбор налогов, организацию финансовой системы государства, эмиссию национальной валюты, поддержание ее курса:

- а) гражданско-правовая роль;
- б) публично-правовая роль.

5. Состояние экономики, в рамках которого в функции государственного регулирования входит мониторинг ситуации в экономике, а также совершенствование законодательства, структуры государственного управления и государственного аппарата:

- а) стабильное состояние экономики;
- б) неустойчивое состояние экономики;
- в) кризисное состояние экономики.

6. Модель регулирования экономики, которая базируется на поощрении предпринимательской активности населения с помощью государственных мер:

- а) американская модель;
- б) японская модель;
- в) шведская модель;
- г) германская модель.

7. Состояние экономики, в рамках которой часто применяется система фондового распределения, жесткое регулирование процессов обращения, ценообразования, доходов и потребления:

- а) стабильное состояние экономики;
- б) неустойчивое состояние экономики;
- в) кризисное состояние экономики.

8. Характерной чертой этой модели регулирования экономики является повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке за счет отставания уровня жизни населения от увеличения производительности труда:

- а) американская модель;
- б) японская модель;
- в) шведская модель;
- г) германская модель.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 4

КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Сущность государственной власти.
2. Характеристики кризиса в системе государственного управления.

1 Сущность государственной власти

Государственная власть, будучи по своей сущности социальной, публичной, общественной, прошла вместе с обществом сложный путь развития, принимая различные формы¹. В период своего зарождения она была анонимной, распыленной среди членов рода и племени, проявлялась в совокупности верований и обычаев, регламентируя поведение человека². Позже приняла форму персонафицированной (индивидуализированной) власти вождей, старейшин, царей, императоров и, наконец, институционализированной – с опорой на институты власти. Сущностными признаками государственной власти и системы государственного управления являются легитимность, т. е. признание обществом их законности и правомерности; официальный характер, регламентируемый Конституцией и законами; структурированность аппарата власти, т. е. наличие специально созданных и взаимодействующих инсти-

¹ Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление : конспект лекций / О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина, Е. А. Бабушкина. – Саратов : ЛС «Научная книга», 2009. – С. 15.

² Соболев В. Ф. Антикризисное управление : учеб.-метод. комплекс / В. Ф. Соболев, С. В. Буров. – Новосибирск : НГУЭУ, 2010. – С. 25.

тутов власти; обязательный характер ее решений; наличие права на легитимное принуждение и использование специальных служб; возможность отменять постановления и решения негосударственных политических организаций в установленном законом порядке; обладание исключительными правами, такими, например, как законное изъятие части доходов граждан и организаций посредством налогообложения.

Главными аспектами, которые определяют состояние государственной власти и системы государственного управления, являются следующие:

- в какой мере и каким образом государственная власть в процессе ее реализации учитывает и воплощает общие интересы граждан;
- как осуществляется практическое управление общественными процессами, обеспечение развития общества;
- чем больше ожиданий, запросов и потребностей удовлетворяется, тем шире социальная база, глубже и устойчивее доверие к власти;
- напротив, чем больше разочарований в послевыборной политике государственной власти, тем более сокращаются социальная база и доверие к ней, и может наступить момент, когда она лишится поддержки части избирателей, чья воля послужила первоисточником власти, а это почва для дестабилизации государственного управления, кризиса государственной власти¹.

2 *Характеристики кризиса в системе государственного управления*

Кризис государственного управления – особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризующееся нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс².

¹ *Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 26.*

² *Там же. – С. 27.*

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие¹:

- обострение экономических и социальных конфликтов, которое приобретает ярко выраженный политический характер, ибо требования и запросы адресуются структурам власти для изменения ее политического курса, стратегии и методов управления;

- неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами; внутренняя и внешняя государственная политика все более проявляется как «зигзаговая», как политика шарахания и чехарды;

- разбалансированность структурно-функциональной системы управления и политических институтов власти, разрыв взаимодействия, конструктивных связей с окружающей средой; крах легитимности государственной власти; напряженное состояние общества, грозящее политической катастрофой².

Кризис государственного управления, прежде всего, отражает невозможность сосуществования старой, консервативной политической системы, органов государственной власти и новых, прогрессивных социально-экономических течений в обществе. В условиях кризиса государственного управления снижается управляемость в социально-экономической системе, обостряются политические конфликты, разрушаются взаимосвязи между административными единицами, управление приобретает несбалансированный характер, обостряются противоречия в обществе.

Кризис государственного управления выражается, прежде всего, в обострении и конфликтном проявлении социальных и экономических противоречий. Консервативные государственные структуры теряют контроль над процессами в обществе и экономике, традиционные методы разрешения конфликтов становятся неэффективными и отторгаются субъектами управления. С точки зрения теории антикризисного управления, основная причина кризисов кроется в неэффективном управлении. В эту достаточно

¹ Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 16.

² Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 27.

общую категорию можно отнести и ошибки и преступления старой правящей элиты, и недостаток или избыточность нововведений, и психологические трансформации и флуктуации в сознании людей в процессе их эволюционного развития.

Согласно теории систем, в кризисе государственного управления также может быть выделено 4 этапа:

1) конфликты созревают в недрах внешне вполне стабильной структуры общества, и появляются предпосылки и возможности их открытого проявления;

2) компромиссное разрешение конфликтов исчерпало свои возможности, государственные структуры, формы и методы управления не соответствуют новому состоянию социально-экономической системы (происходит деинституционализация системы, т. е. нарушение нормального функционирования таких социальных институтов, как предприятия, фирмы, деньги, заработная плата, пенсии и т. п.);

3) обострение кризиса и возникновение предпосылок к его торможению (на этом этапе завершается делегитимизация системы, т. е. многие противозаконные в рамках старой системы процессы приобретают массовый характер, распадаются старые властные и политические структуры, властные органы теряют возможность управления).

4) происходит формирование новых целей системы и путей их достижения, появляется осознание возможности выхода из кризиса (разрабатываются программы преодоления кризиса, формируется стратегия и тактика достижения целей, развивается естественная тенденция социальной системы к самосохранению, активизируются разработка и внедрение программ выхода, формируются новые правила игры; происходит легитимизация и институционализация системы)¹.

Системный кризис государственного управления означает, что основные компоненты общества: технический базис, экономика, социальная сфера, политика, право и др. – пришли в такое взаимное несоответствие, что эта разбалансированность системы не

¹ Евграфова И. Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка / И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова. – М. : Окей-книга, 2009. – С. 27–28.

может быть преодолена в рамках (без изменения) существующего социально-экономического строя. Признаки проявления данного кризиса могут быть определены следующим образом: длительный, скрытый или явный паралич государственной власти; полная потеря государственными структурами возможностей, потенциала управляющего воздействия, стратегической инициативы и творчества; частое прибегание властных лиц к популистским обещаниям, смене курса, кадровой «чехарде»; повышенная критическая активность, напор недовольных масс; абсолютное и относительное обнищание значительной части населения, резкое падение уровня жизни, разрушение привычного образа жизни людей, лишившихся работы, достаточного материального благополучия.

Эффективное управление требует уделять повышенное внимание выявлению проблемы¹. Раннее распознавание признаков кризисных ситуаций становится основной задачей антикризисного управления.

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. Не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций являются и упорядочение правового статуса государственных органов, других институтов политической системы, включая партии, общественные организации и движения, а также местное самоуправление; конкретизация правополномочий различных участников общественной деятельности; коррекция и развитие их взаимосвязей². Однако правовые нормы при всей их значимости не могут быть абсолютными вариантами конструктивного и оперативного взаимодействия различных ветвей государственной власти. При помощи только конституционных статей невозможно предотвратить кризисы государственного управления. Политические действия часто развиваются по собственной логике –

¹ *Соболев В. Ф., Бузов С. В.* Антикризисное управление. – С. 30.

² Там же. – С. 30.

логике политической целесообразности, которая может быть не отрегулирована правовыми нормами или выходить из правовых рамок. Поэтому наряду с правовыми немаловажную роль играют и политические нормы – правила отношений, не имеющие юридического характера, разного рода устные и письменные договоренности и соглашения между политиками. Политика как процесс и деятельность реального властвования, государственное управление должны во избежание кризисных ситуаций подчиняться политико-правовым нормам и административно-политической этике, смысл которой сводится, прежде всего, к соблюдению всеми участниками политического процесса и управляющего воздействия определенных «правил игры». Вместе с тем эти правила сами по себе есть результат управления, а также ряда компромиссных шагов в определении прерогатив и полномочий каждого участника политического процесса.

Одним из направлений устранения кризисов государственного управления является проведение реформ. Реформа – это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления¹. Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного 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»². Она, однако, неизбежно ведет к расколу общества на сторонников и противников реформ (или методов, какими они проводятся) и способна «взорвать» социальное пространство, привести к политической катастрофе³.

¹ Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 31.

² Бирюкова О. Ю., Верецагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 20.

³ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 83–84.

Итак, государственная власть и система государственного управления имеет определенную специфику. Как и любая организация, они также подвержены кризисам. Кризис государственного управления характеризуется нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс. Одним из основных направлений устранения кризисов государственного управления является проведение реформ.

Вопросы и задания

1. Каково содержание понятия «государственная власть»?
2. Охарактеризуйте этапы кризиса государственного управления.
3. Дайте определение термина «реформа».
4. Перечислите признаки проявления системного кризиса государственного управления.
5. Дайте определение термина «кризис государственного управления».
6. Чем определяется состояние государственной власти и системы государственного управления?

Контрольный тест

1. Деятельность по управлению государством, касающаяся общественных, публичных и социальных аспектов жизни общества:
 - а) социальная власть;
 - б) государственная власть;
 - в) стратификационная власть.
2. Особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных

структур, характеризующееся нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами:

- а) кризис государственного управления;
- б) революция;
- в) правительственный кризис.

3. Постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила:

- а) институционализация;
- б) редукция конфликта;
- в) легитимизация.

4. Учрежденная в установленном порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением:

- а) система государственного управления;
- б) орган государственного управления;
- в) элемент государственного управления.

5. Разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции:

- а) конституционно-правовой кризис;
- б) правительственный кризис;
- в) кризис партийной системы;
- г) идеологический кризис;
- д) внешнеполитический кризис.

6. Глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления:

- а) реформа;

- б) реструктуризация;
- в) реорганизация.

7. Потеря респектабельности и авторитета, разрыв вертикали единой исполнительной ветви власти и сокращение государственно-административного управляющего воздействия:

- а) конституционно-правовой кризис;
- б) правительственный кризис;
- в) кризис партийной системы;
- г) идеологический кризис;
- д) внешнеполитический кризис.

8. Крушение принципов, устоев, нравственности, возрастание амплитуды преступности:

- а) конституционно-правовой кризис;
- б) правительственный кризис;
- в) кризис партийной системы;
- г) идеологический кризис;
- д) внешнеполитический кризис.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень: учебное пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская, Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 5

КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

П л а н

1. Понятие и характеристики кризиса.
2. Циклы развития организации.
3. Банкротство организации.

1 Понятие и характеристики кризиса

Практика показывает, что кризисы не только возможны¹, они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы и кризисное развитие. Факторы возникновения кризисов в организации могут быть различными².

Фактор – движущая сила, определяющая динамику элементов производства. Совокупность факторов, обуславливающих то или иное текущее экономическое состояние предприятия в определенный период времени, называется конъюнктурой.

Данные факторы можно классифицировать по следующим признакам: направление действия; в зависимости от источника возникновения; в зависимости от возможности влияния на действие факторов (табл. 7).

¹ Антикризисное управление / сост. М. В. Каймакова. – С. 39.

² Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 32.

Таблица 7

Классификация типов факторов

Классификационный признак	Типы факторов
Направление действия	Позитивные – положительное влияние на деятельность организации. Негативные – наиболее вероятная причина не-состоятельности предприятий
Источник возникновения	Внутренние – зарождающиеся в процессе деятельности самого предприятия. Внешние – возникающие за пределами организации, характеризующие обстановку, в которой предприятие функционирует
Возможность влияния на действие факторов	Объективные – не зависящие от субъекта управления. Субъективные – обусловленные деятельностью самого предприятия

Таблица 8

Базовые характеристики кризиса¹

Характеристика кризиса	Описание
Симптомы кризиса	Первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Симптомы проявляются в показателях и тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации ¹ . При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины (допуски изменений), и относительно друг друга
Факторы кризиса	Событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующее о наступлении кризиса
Причины кризиса	События или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса

¹ Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 32.

Распознавание кризиса представляет собой идентификацию в процессе функционирования организации ряда характеристик, которые его определяют: симптомов, факторов и причин кризиса (табл. 8). Кроме того, осуществляется определение его содержания, свойств и характера. Наиболее важным является распознавание симптомов кризисного развития, для того чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления.

В организации в качестве факторов кризиса могут рассматриваться: снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут стать финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования, а симптомами кризиса – появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.¹

2 Циклы развития организации

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Это составляет определенные трудности в исследовании процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития. В настоящее время в литературе существуют различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем². Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития (табл. 9).

Каждому из этапов цикла развития организации соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы. Эти особенности характеризуют и тип организации фирмы.

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 101–102.

² Соболев В. Ф., Бузов С. В. Антикризисное управление. – С. 34.

Таблица 9

Пятиэтапный цикл развития организации¹

№	Название этапа	Характеристика
1	Эксплерентный	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
2	Патентный	Этап количественного роста, вся перестройка в управлении фирмой связана с количественными изменениями. Данный этап характеризуется завоеванием какого-либо сегмента рынка, упрочением рыночных позиций фирмы, выработкой конкурентной стратегии, повышением роли маркетинга в управлении фирмой
3	Виолентный	Организация достигает зрелого состояния, устойчивого по правилам мирового рынка. Закат монополии связан с состоянием, по образному выражению, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки
4	Коммутантный	Состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны
5	Леталентный	Деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 110–111.

3 Банкротство организации

Неотъемлемым элементом рассмотрения кризисов в организации является такое понятие, как «банкротство». Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

История становления рыночной экономики в развитых странах доказывает неравномерность процесса функционирования предприятия, наличие колебаний в значениях объемов производства и сбыта продукции. Возникновение спада производства определяется как кризисная ситуация и рассматривается в качестве общей для всех предприятий закономерности, которая тесно увязана с характером их жизненного цикла и может проявиться на любой из его стадий. Спад производства обуславливает состояние банкротства, которое характеризуется продолжительностью во времени и различается «амплитудой падения» на каждом интервале этапа фазы.

Признак банкротства юридического лица в законодательстве сформулирован следующим образом: «Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения». В этом случае приостанавливаются текущие платежи предприятия-должника, и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд¹. Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также, если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Виды банкротства: реальное банкротство организации, временное, условное банкротство, преднамеренное (умышленное) банкротство, фиктивное банкротство. Предприятие-должник объявляется банкротом, если меры в процессе его санации не привели к ожидаемым результатам. Затем по решению арбитражного суда

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

создается специальная комиссия для проведения ликвидационных процедур (ликвидационная комиссия). В ее состав включаются представители собрания кредиторов, банков, финансовых органов, а также Фонда государственного имущества, если банкротом признано государственное предприятие. Ликвидационная комиссия в соответствии с действующим законодательством осуществляет общее управление имуществом предприятия-банкрота.

В целом состояние банкротства предприятий протекает неравномерно, преодолевая определенные стадии, на каждой из которых проявляется в определенных признаках. Соответственно этому управление и регулирование несостоятельностью предприятий осуществляется специфичными методами с учетом глубины развития «заболевания». Чем глубже процесс, тем сложнее оздоровление. Для составления схемы «лечения» важно точно определить стадию развития банкротства по перечисленным признакам. Это осуществляется как на макроуровне хозяйственной деятельности – на основе мониторинга, так и на микроуровне – в результате диагностирования.

Стабилизация состояния организации решается посредством антикризисного регулирования. Антикризисное регулирование – это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется на мезо- и макроуровне и представляет собой систему, которая включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства. Функциональными элементами системы антикризисного регулирования являются: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства. Особую роль играет мониторинг. От его чувствительности зависит степень реактивности работы всей системы. Механизмами (энергией), приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования и учреждение его

участников; наработка законодательной и нормативно-методической базы; технология контроля, включающая мониторинг; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятие; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Стратегия антикризисного регулирования – генеральное направление стабилизации экономического развития с целью реализации стратегии преобразования общественной жизни страны.

Политика антикризисного регулирования – это направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на стабилизацию экономической ситуации, поверженной в кризис, на формирование механизма регулирования, способного своевременно влиять на рыночную конъюнктуру с учетом стратегии антикризисного регулирования.

Принципами антикризисного регулирования являются:

- создание правовой основы цивилизованных предпринимательских отношений в условиях несостоятельности предприятий;
- ограничение до разумных пределов государственного и административного влияния на деятельность неплатежеспособных предприятий, демократический подход к решению судьбы предприятия-должника;
- предоставление честным должникам возможности возобновления своей деятельности и создание условий для возрождения отечественного бизнеса;
- сохранение перспективных предприятий, имеющих временные финансовые трудности, и оказание им помощи;
- введение системы безопасных мер для всех участников предпринимательства и экономической деятельности государства при банкротстве предприятий;
- защита предприятия от влияний споров и тяжб, приводящих к ускорению его развала;
- защита интересов всех участников банкротства, причем отдается приоритет интересам кредиторов;
- справедливое распределение конкурсной массы, которая составляет все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и подлежащее распродаже.

Все эти принципы реализуются в законодательной базе антикризисного регулирования. Участниками антикризисного регулирования являются различные службы и организации. Между ними формируются взаимоотношения по поводу повышения компетентности и прав в решении проблем финансового оздоровления предприятий. Они основаны на единстве и целостности государственной политики, проводимой в данной области. Регулирование состояния «здоровья» предприятий осуществляется по различным технологиям. Технология антикризисного регулирования – совокупность способов, приемов, форм и методов (меры), с помощью которых осуществляется государственное регулирование по поводу преодоления кризиса предприятий¹.

Все меры антикризисного регулирования несостоятельности предприятий можно объединить в две группы.

1. Профилактические меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий. К ним относятся антикризисные процедуры по улучшению правовых, экономических, социальных и иных условий внешней среды предприятий, стимулирующих их деятельность в направлении, важном и полезном для социально-экономического развития региона и страны в целом. Суть профилактических мер сводится к созданию поощрительных и запретительных стимулов по отношению к деятельности предприятий.

2. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам. К ним относятся оздоровительные действия (санация) в отношении несостоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством.

Федеральный закон предусматривает различные меры, применяемые к банкроту; их также можно объединить в две группы:

– оптимистические, связанные с оздоровлением предприятия-должника: наблюдение, досудебная санация, внешнее управление, мировое соглашение;

¹ Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2009. – С. 29–30.

– пессимистические, приводящие к его ликвидации: добровольная ликвидация; конкурсное производство, принудительная ликвидация по решению арбитражного суда.

Исполнителем любой из процедур является арбитражный управляющий, именуемый временным (при наблюдении), внешним (при внешнем управлении) или конкурсным (при конкурсном производстве) управляющим, который назначается спустя не более 10 дней с момента принятия искового заявления. Его действия подконтрольны кредиторам¹.

Возможность наступления кризисов в организации существует всегда. Кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждый кризис имеет определенные симптомы, факторы и причины, которые могут проявляться на разных этапах жизненного цикла организации, и на каждом из них характеризуются определенной спецификой. С проявлением кризиса в организации тесно связано понятие «банкротство», отражающее неспособность организации в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Вопросы и задания

1. Дайте определение термина «симптом кризиса».
2. Назовите тенденции циклического развития организации и охарактеризуйте их.
3. Перечислите меры антикризисного регулирования несостоятельности предприятий.
4. Какие виды банкротства существуют?
5. Что является основным признаком банкротства предприятия?
6. Дайте классификацию факторов, обуславливающих то или иное текущее экономическое состояние предприятия.

¹ Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост. И. А. Марчева. – Н. Новгород : Нижегород. гос. ун-т, 2012. – С. 56–57.

Контрольный тест

1. Совокупность факторов, обуславливающих то или иное текущее экономическое состояние предприятия в определенный период времени:

- а) конъюнктура;
- б) макросреда;
- в) микросреда.

2. Движущая сила, определяющая динамику элементов производства:

- а) фактор;
- б) импульс;
- в) фрактал.

3. Событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса:

- а) признак кризиса;
- б) фактор кризиса;
- в) симптом кризиса.

4. События или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса:

- а) признак кризиса;
- б) причина кризиса;
- в) симптом кризиса.

5. Первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить:

- а) признак кризиса;
- б) причина кризиса;
- в) симптом кризиса;
- г) фактор кризиса.

6. Симптом кризиса:

- а) состояние технико-экономических показателей предприятия;
- б) тенденции изменения технико-экономических показателей предприятия;
- в) состояние технико-экономических показателей предприятия и тенденции их изменения.

7. Этап цикла развития организации, для которого характерно завоевание какого-либо сегмента рынка, упрочение своих рыночных позиций, а также выработка конкурентной стратегии:

- а) эксплерентный;
- б) пациентный;
- в) виолентный;
- г) коммутантный;
- д) леталентный.

8. Стадия банкротства, характеризующаяся зарождением негативного состояния и возникающая на этапе жизненного цикла предприятия, когда появляется угроза потери прибыли от предпринимательской деятельности:

- а) допустимое банкротство;
- б) критическое банкротство;
- в) катастрофическое банкротство.

9. Политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства:

- а) антикризисный мониторинг;
- б) антикризисный контроль;
- в) антикризисное регулирование.

10. Направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на стабилизацию экономической ситуации, поверженной в кризис:

- а) антикризисное регулирование;

- б) стратегия антикризисного регулирования;
- в) политика антикризисного регулирования.

11. Совокупность способов, приемов, форм и методов, с помощью которых осуществляется государственное регулирование, направленное на преодоление кризиса предприятия:

- а) технология антикризисного регулирования;
- б) стратегия антикризисного регулирования;
- в) политика антикризисного регулирования.

12. Меры антикризисного регулирования, которые представляют собой оздоровительные действия в отношении несостоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством:

- а) профилактические меры;
- б) меры, применяемые к предприятиям банкротам;
- в) оптимистические меры;
- г) пессимистические меры.

13. Признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей:

- а) банкротство предприятия;
- б) неплатежеспособность предприятия;
- в) кредиторская задолженность предприятия.

14. Процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему управляющему:

- а) конкурсное производство;
- б) наблюдение;
- в) внешнее управление;
- г) досудебная санация.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень: учебное пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская, Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 6

ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Сущность диагностики.
2. Методы диагностики.

1 Сущность диагностики

Диагноз (от греч. *diagnosis* – определение, распознавание) – оценка состояния кого-либо или чего-либо на основании совокупности наиболее характерных признаков. Это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность установить диагноз позволяет такая исследовательская категория, как диагностика.

Диагностика – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика осуществляется во времени и пространстве. Процесс диагностики характеризуется как исследовательский, поисковый, познавательный. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления¹.

Объектом диагностики могут быть:

– сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности);

¹ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. – URL: <http://studopedia.ru> (дата обращения: 07.10.2015).

– любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т. д.).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры¹.

Цель диагностики – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы, и способов их реализации. Задачи диагностики тесно переплетаются с другими задачами – прогнозом и анализом происхождения кризисной ситуации.

Диагностирование – это исследовательский процесс, поэтому на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию: аутентичность (базирование на первоисточниках), объективность, точность.

Проведение диагностирования предполагает выполнение таких условий, как:

1) обеспечение целостность и единство исследования на всех его этапах при всем разнообразии применения методов расчета;

2) изучение корреляционной взаимосвязь между внешними и внутренними факторами и результатами деятельности предприятия с целью вывода удобных в применении формул-связок;

3) разработка системы управленческого учета, обеспечивающей «прозрачность» успеха протекания каждого вида деятельности в динамике;

4) определение круга показателей, позволяющих точно оценивать и соизмерять с некими эталонами результаты всесторонней деятельности предприятия;

5) разработка пакета прикладных программ, позволяющих доступно проводить экономическое и социальное обоснование управленческих решений с помощью диагностирования деятельности предприятия в результате их реализации².

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 146.

² Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – М. : Юнити-Дана, 2002. – С. 183.

Технология диагностики предприятия включает проведение следующих процедур:

- формирование информационной базы для диагностирования, содержащей динамику сопоставимых показателей, характеризующих результаты деятельности диагностируемого предприятия, соответствующие данные о работе аналогичных предприятий, а также различные нормы и нормативы;

- определение контрольных цифр, характеризующих действующие стратегические цели, видение и миссию развития предприятия, либо норм, эталонных значений, с которыми предстоит сравнивать показатели фактического состояния предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия на фиксированную дату с целью определения результативности и оценки удачности размещения капитала;

- анализ технико-экономического состояния предприятия для оценки технического уровня ресурсов предприятия и эффективности их использования;

- выявление факторов, обусловивших достигнутое состояние предприятия;

- прогнозирование ожидаемых тенденций развития предприятия в сложившихся условиях.

Существуют следующие виды диагностики:

- 1) в зависимости от задач исследования – а) диагностика статического состояния (оценка состояния организации на определенный момент времени) и б) диагностика процесса (анализ состояния предприятия в течение определенного периода времени;

- 2) в зависимости от степени детализации исследования – а) экспресс-диагностика (формальная оценка близости состояния предприятия к банкротству на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса) и б) проблемная диагностика (всесторонняя и глубокая оценка текущего состояния предприятия, выявление причин его ухудшения и ожидаемых тенденций развития).

Для правильной оценки состояния объекта диагноза требуется система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной

период времени факторов. Это, прежде всего, построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей. Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации.

Выделяют три типа диагноза:

1) диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или патологию (предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном, с тем чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер – положительный или отрицательный; применяется в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам);

2) диагноз, позволяющий определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности (позволяет систематизировать и упорядочить изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований);

3) диагноз, позволяющий оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков (используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров; его отличительная черта – отсутствие необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза, достаточно убедиться в наличии признаков и дать им подробную характеристику).

Диагностика кризиса включает следующие этапы: установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов; выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми¹ (табл. 10).

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 150.

Этапы диагностики кризиса

Этап	Характеристика
Качественная идентификация объекта	Определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система – государственной, частной, акционерной и т. д.
Количественная идентификация объекта	На данном этапе осуществляется определение количественных характеристик объекта. В процессе диагностики используются базовые параметры диагноза, определяемые как диапазон отклонений фактических показателей от взятых за базовые

Каждый из этапов имеет свою специфику и дает свой отдельный кусочек картины, характеризующей состояние исследуемого объекта.

2 Методы диагностики

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. К наиболее распространенным методам диагностики относят аналитические, экспертные, линейного и динамического программирования, диагностику на моделях (табл. 11). Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития¹.

¹ Антикризисное управление. Шпаргалка.

Таблица 11

Методы диагностики кризисного состояния

№	Методы	Характеристика
1	Аналитические методы	Методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.
2	Экспертные методы	Средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.
3	Линейное программирование	Математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время
4	Динамическое программирование	Вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения
5	Диагностика на моделях	Представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация является залогом верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Важным направлением диагностики кризисного состояния предприятия является оценка вероятности его банкротства (см. приложение), для проведения которой используется методы, основанные на применении трендового анализа обширной системы критериев и признаков; ограниченного круга показателей; интегральных показателей; рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.; факторных регрессионных и дискриминантных моделей. Ни один из этих методов диагностирования нельзя считать совершенным, но, тем не менее, они дают возможность оценить степень вероятности банкротства, которая классифицируется как очень высокая, высокая, возможная, очень низкая¹.

Итак, значительную роль в антикризисном управлении играет диагностика состояния предприятия. Основная ее цель – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Диагностика состояния организации характеризуется большим разнообразием направлений, видов и методов осуществления.

Вопросы и задания

1. Дайте определение термина «диагностика».
2. Перечислите основные требования к осуществлению диагностики кризисов.
3. Какие существуют виды диагностики?
4. Каковы этапы диагностики кризиса?

¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая – М. : Инфра-М, 2002. – С. 430.

5. Какие существуют методы диагностики банкротства предприятия?

6. Охарактеризуйте экспертные методы диагностики кризисного состояния организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

В таблице 12 дан бухгалтерский баланс предприятия. Необходимо оценить структуру баланса предприятия и сделать вывод.

Таблица 12

Бухгалтерский баланс ООО «Север», млн руб.

Актив	Сумма, тыс. руб.	Пассив	Сумма, тыс. руб.
Основные средства	110	Собственный капитал	120
Оборотные средства	90	Долгосрочные обязательства	20
– в производстве	60	Краткосрочные обязательства	60
– в расчетах	30		
Баланс	200	Баланс	200

Задание 2

В таблице 13 представлены данные агрегированных балансов двух предприятий. Оцените платежеспособность предприятий на начало и конец года. Если предприятие неплатежеспособно, определите, существует ли возможность восстановления платежеспособности, в противном случае – вероятность ее утраты.

Таблица 13

Агрегированные балансы предприятий, млн руб.

Показатель	Предприятие 1		Предприятие 2	
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года
А к т и в				
1. Внеоборотные активы	273	341	240	300
2. Оборотные активы	362	449	400	500
3. Убытки	–	–	–	–
Баланс	635	790	640	800
П а с с и в				
4. Капитал и резервы	295	427	350	400
5. Долгосрочные пассивы	23	40	90	60
6. Краткосрочные пассивы, в том числе:	317	323	200	340
краткосрочные кредиты и займы	68	36	12	57
кредиторская задолженность	200	210	72	178
доходы будущих периодов	9	15	13	15
фонды потребления	12	20	8	10
Баланс	635	790	640	800

Задание 3

Рассчитайте вероятность банкротства предприятия, используя модель Г. Спрингейта. Данные для расчета представлены в таблице 14.

Таблица 14

Исходные данные для расчета

Показатель	Сумма, млн руб.
Выручка от реализации продукции	100
Себестоимость продукции	70
Внеоборотные активы	220
Оборотные активы	180
Собственный капитал	300
Текущие обязательства	35
Проценты по кредитам	10
Налоги	11

Задание 4

Оцените вероятность банкротства предприятия «ВИТА» в ближайшие два года на основе данных таблиц 15 и 16, используя пятифакторную модель Э. Альтмана.

Таблица 15

Данные отчета о финансовых результатах предприятия «ВИТА»

№	Показатель	Значение
1	Выручка от реализации, млн руб.	2 700
2	Проценты по кредитам и займам, млн руб.	54
3	Налогооблагаемая прибыль, млн руб.	180
4	Рыночная цена акции, руб.: обыкновенной привилегированной	25,7 90,3
5	Число размещенных обыкновенных акций, млн шт.	50
6	Число привилегированных акций, млн шт.	1

Таблица 16

Агрегированный баланс предприятия «ВИТА», млн руб.

Актив	На начало года	Пассив	На начало года
Внеоборотные активы	1 170	Капитал и резервы в том числе нераспределенная прибыль:	810
		– отчетного года	108
		– прошлых лет	487
Оборотные активы	630	Долгосрочные пассивы	720
Убытки	–	Краткосрочные пассивы	270
Валюта баланса	1 800	Валюта баланса	1 800

Задание 5

Необходимо оценить вероятность банкротства предприятия на основе расчета группы коэффициентов: коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности; коэффициента финансовой независимости; коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами. Исходные данные представлены в таблице 17.

Таблица 17

Исходные данные для оценки вероятности банкротства предприятия

Показатель	Значение, тыс. руб.
Оборотные активы	87 998
Внеоборотные активы	150 845
Запасы	183 417
Дебиторская задолженность	163 625
Краткосрочные финансовые вложения	3 000
Денежные средства	85
Собственные средства	190 332
Краткосрочные Займы и кредиты	11 623
Кредиторская задолженность	256 942
Прочие краткосрочные обязательства	209

Контрольный тест

1. Формула, характеризующаяся как модель Г. Спрингейта:

- а) $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$;
- б) $Z = 2,03A + 3,44B + 0,79C + 0,42D$;
- в) $Z = 1,15A + 3,09B + 0,66C + 0,5D$;
- г) $Z = 1,03A + 3,07B + 0,85C + 0,4D$.

2. Если при оценке предприятия по модели Г. Спрингейта получено значение менее 0,862, то предприятию ставится оценка:

- а) «низкий уровень банкротства»;
- б) «банкротство вероятно»;
- в) «крах»;
- г) «банкротство».

3. Формула (трактуемая как модель Э. Альтмана), используемая для предприятий, акции которых не котируются на рынке:

- а) $Z = 0,717A + 0,84B + 3,107C + 0,42D + 0,995E$;
- б) $Z = 1,24A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E$.

4. Если $K_{тл} < 2$, а $K_{осс} > 0,1$, то рассчитывается:

- а) коэффициент утраты платежеспособности;
- б) Z-счет Э. Альтмана;
- в) коэффициент восстановления платежеспособности.

5. Признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей:

- а) банкротство предприятия;
- б) неплатежеспособность предприятия;
- в) кредиторская задолженность предприятия.

6. Подход к диагностике вероятности банкротства предприятия, для которого характерно использование многомерного

сравнительного анализа различных предприятий по целому комплексу экономических показателей:

- а) трендовый анализ обширной системы критериев и признаков;
- б) применение ограниченного круга показателей;
- в) интегральные показатели;
- г) рейтинговые оценки на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.;
- д) факторные регрессионные и дискриминантные модели.

7. Если коэффициент восстановления платежеспособности предприятия меньше 1, то может быть принято решение:

- а) о наличии реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия;
- б) об утрате платежеспособности предприятия.

8. Нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами составляет:

- а) 2; б) 1,81; в) 0,2; г) 0,1.

9. Определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур:

- а) исследование;
- б) диагностика;
- в) анализ системы.

10. Вид диагностики, для которого характерна формальная оценка близости состояния предприятия к банкротству на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса:

- а) диагностика статического состояния объекта;
- б) диагностика процесса;
- в) экспресс-диагностика;
- г) проблемная диагностика.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень: учебное пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Попов В. Б. Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий / В. Б. Попов, Э. Ш. Кадыров // Ученые записки Таврич. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Сер. «Экономика и управление». – 2014. – Т. 27 (66), № 1. – С. 118–128.

Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Родионова. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 223 с.

Савицкая Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности / Г. В. Савицкая. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 303 с.

Салькова М. В. Методика анализа и прогнозирования деятельности организации в целях выявления и предупреждения несостоятельности (банкротства) / М. В. Салькова // Международный студенческий научный вестник [Материалы VI Междунар студентч. электрон. науч. конф. «Студенческий научный форум», 15 февр. – 31 марта 2014]. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/576/1184> (дата обращения: 08.11.2015).

Тема 7

ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Особенности антикризисного управления.
2. Маркетинг в антикризисном управлении.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления.

1 Особенности антикризисного управления

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться. Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления.

Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми

можно управлять, которые надо направлять, но они в этом случае превращаются в стихийные. Кризис может возникнуть и тогда, когда существует стремление управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления, но предпринимаются попытки его осуществления. Это приводит к пустой трате ресурсов.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития¹. Это особый вид управления, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Предметом воздействия антикризисного управления выступают проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса². Проблематика антикризисного управления широка и разнообразна – от проблем, связанных с распознаванием предкризисных ситуаций, до проблемы инвестирования антикризисных мер, маркетинга, банкротства и санации предприятий³.

¹ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.

² Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 39.

³ Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 26.

Составом своих типичных проблем антикризисное управление выражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками¹.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным. Это многообразие помимо прочего проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются: гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях; снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы; усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции².

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Наиболее значимыми из них являются: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений; повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций; усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности; использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности³. В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться⁴: мотивированию,

¹ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.

² Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 130.

³ Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 40.

⁴ Антикризисное управление / сост. М. В. Каймакова. – С. 64.

ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.; установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности; интеграции по ценностям профессионализма; инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития; корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

К основным характеристикам антикризисного управления относят: функции антикризисного управления; интеграцию и дифференциацию; ограничения; сочетание формального и неформального управления; перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. Их описание представлено в таблице 18.

Таблица 18

Основные характеристики антикризисного управления

Характеристика	Описание
Функции антикризисного управления	Виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. К ним относятся: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений ²
Интеграция и дифференциация	В развитии любого управления две его противоположности – интеграция и дифференциация – находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса – изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе

¹ Соболев В. Ф., Бузов С. В. Антикризисное управление. – С. 40.

Характеристика	Описание
Ограничения	Неуправляемые процессы, сложные проблемы, разрешаемые либо естественным путем, либо опосредованными действиями. Ограничения могут внутренними и внешними. Их обнаружение и учет – задача антикризисного управления ¹ . В менеджменте ограничения существуют в качестве критических факторов развития, т. е. устойчивой эффективности управления
Сочетание формального и неформального управления	В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления. Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления
Перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития	Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса ²

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его

¹ Антикризисное управление / сост. М. В. Каймакова. – С. 66.

² Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 41.

успешности или просчетов¹. К факторам, определяющим эффективность антикризисного управления, относятся²: профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки; методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций; корпоративность; лидерство; оперативность и гибкость управления; стратегия и качество антикризисных программ; человеческий фактор; система мониторинга кризисных ситуаций.

2 *Маркетинг в антикризисном управлении*

Важное место в антикризисном управлении занимает маркетинг. Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке. Маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления организацией. В качестве цели маркетинга можно выделить формирование спроса на продукцию или услуги, которые предлагаются организацией. В кризисной ситуации цель маркетинга принципиально не изменяется и заключается в обеспечении поступления от продажи продукции (оказания услуг) необходимого объема денежных средств.

Основные задачи маркетинга в антикризисном управлении:

- анализ деятельности конкурирующих организаций, их преимуществ и недостатков, а также изучение общей ситуации на рынке;
- приобретение материально-технических ресурсов для изготовления продукции на предприятии (оказания услуг), но с наименьшими возможными затратами;
- осуществление продажи продукции предприятия (оказание услуг) с учетом необходимости повышения уровня продаж;

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 135.

² Соболев В. Ф., Бузов С. В. Антикризисное управление. – С. 41.

- продажа продукции в соответствии с задачей повышения рентабельности;

- охват новых рынков, продукция на которых сходна с той, что изготавливается на предприятии, но с условием предварительного изучения потребностей на этих рынках; посредством таких действий предприятие привлечет новых покупателей;

- функционирование организации по принципу наличия обратной связи, т. е. не только организация изучает потребности и мнения потребителей, но и сам потребитель может обратиться в организацию по разным вопросам (например, с претензиями к выпускаемой продукции / оказываемым услугам).

Маркетинг всегда должен присутствовать в деятельности организации, особенно если она переживает кризисную ситуацию. Важно построить маркетинг таким образом, чтобы в наибольшей мере смягчить проявления кризиса и посредством разработки ряда мер наиболее быстро устранить его. Для этого необходимо тщательно проработать стратегию маркетинга с учетом наличия кризиса в организации. Маркетинг в организации может стать эффективным механизмом не только для преодоления кризисных явлений и конфликтов в организации, но и средством для предупреждения их возникновения. Оценка маркетинговой стратегии обязательно проводится в процессе антикризисного управления организацией. Кризис создает особые условия в организации, в результате чего появляется необходимость оценки эффективности маркетинговой стратегии.

Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте также являются важной составляющей в процессе маркетинговой деятельности. В зависимости от наличия кризисной ситуации в организации их можно разделить на три группы, которые отражают особенности маркетинговой деятельности организации до, во время и после кризиса: средства предкризисного управления маркетингом; средства управления маркетингом в процессе протекания кризиса; послекризисное управление маркетингом (табл. 19).

Таблица 19

*Основные характеристики средств управления маркетингом
в условиях кризиса*

Средства управления маркетингом	Характеристика
Средства предкризисного управления	Стратегии, вырабатываемые в рамках предкризисного маркетинга, направлены на предотвращение кризиса в организации. Планы, которые разрабатываются в организации, включают маркетинговые планы стратегического характера, бизнес-планы и планы по проведению рекламных кампаний
Средства управления в процессе протекания кризиса	Разрабатываемые стратегии должны способствовать выходу организации из кризиса и уменьшать последствия кризисных явлений. Ведется разработка целенаправленных антикризисных программ, составляются стратегические и тактические планы, цель которых – выход из кризиса
Послекризисное управление	Стратегии, которые разрабатываются после преодоления кризиса, направлены на поиск новых возможностей организации. Программы, которые разрабатываются, носят инновационный характер и преследуют цель получения максимальных возможностей из данной ситуации

Правильное и своевременное применение данных средств в процессе антикризисного управления является залогом быстрого и эффективного выхода организации из кризисной ситуации.

3 Стратегия и тактика антикризисного управления

Стратегические мероприятия, совокупность которых образует опережающий антикризисный менеджмент, состоят в разработке общих целей, долгосрочных задач менеджмента: анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного

потенциала, разработке инновационной стратегии, общей концепции его финансового оздоровления. Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации¹.

Стратегия – генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения². В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести организацию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Особенностью антикризисной стратегии является ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Так, для равновесного состояния предприятия стратегия может разрабатываться на длительный срок (пять – семь лет) и не содержать резких реорганизационных мероприятий. Для кризисных предприятий стратегия разрабатывается на сравнительно короткий период (от одного до трех лет) и имеет выраженные адаптивные характеристики. Она содержит множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций.

Антикризисные стратегии предприятия существенным образом отличаются от обычных. Это объясняется их весьма высоким динамизмом, ресурсной жесткостью и повышенной результативностью как в позитивном, так и негативном плане. Одной из постоянных функций антикризисной стратегии предприятия является оценка и прогнозирование возможности его вхождения в кризисное состояние. При равновесном функционировании фирмы такая задача носит в основном прогнозно-аналитический характер, а на этапе кризиса приобретает черты ограниченной по срокам, а зачастую и краткосрочной стратегии.

¹ Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. – С. 16.

² Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 2009. – С. 6.

Антикризисная стратегия – это программный документ, содержащий название целей (конечных и промежуточных), ресурсы и способы их вовлечения (персонал, фонды, отношения собственности), технологию решения задачи по выводу ее из кризиса (структура предприятия, формулы поведения персонала, правила производственно-финансовой и маркетинговой деятельности).

Антикризисная программа предприятия – план действий, направленный на повышение эффективности бизнеса и реализацию стратегии его развития в сложном конкурентном и (или) финансовом положении, в том числе направлений на предотвращение банкротства предприятия.

Выделяют следующие этапы разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия:

- анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;
- пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- формулирование методами стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществление выбора стратегии.

Стратегии антикризисного управления характеризуются значительным разнообразием. Наиболее важными из них являются следующие: предупреждения кризиса, подготовки к его появлению; выживания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления; противодействия кризисным явлениям, замедления процессов; стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанного риска; последовательного вывода из кризиса; предвидения и создания условий устранения последствий кризиса¹. На выбор той или иной стратегии влияет характер и глубина кризиса.

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, процесс планирования этого выхода можно назвать антикризисной стратегией, а процесс реализации этой стратегии – тактикой антикризисного управления. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими:

¹ Соболев В. Ф., Буров С. В. Антикризисное управление. – С. 41.

сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений¹.

Вопросы и задания

1. Перечислите основные функции антикризисного управления.
2. Дайте определение термина «антикризисная стратегия».
3. Охарактеризуйте основные задачи маркетинга в антикризисном управлении.
4. Что подразумевается под тактикой антикризисного управления?
5. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?
6. Перечислите виды антикризисных стратегий.

Контрольный тест

1. Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели:
 - а) тактика;
 - б) стратегия;
 - в) оперативный план.

¹ Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – С. 130.

2. Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития:

- а) антикризисное функционирование;
- б) антикризисное развитие;
- в) антикризисная динамика.

3. Антикризисное управление, в первую очередь определяется:

- а) информационной базой;
- б) человеческим фактором;
- в) методами проведения стабилизационной политики;
- г) целями развития организации.

4. Предмет воздействия антикризисного управления:

- а) проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса;
- б) внутренние процессы организации;
- в) динамика функционирования организации.

5. Особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений:

- а) сплоченность;
- б) корпоративность;
- в) интегративность.

6. Стадия формирования маркетинговой стратегии, для которой характерна оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимуществ от функционирования на рассматриваемом рынке:

- а) анализ маркетинговых возможностей организации;
- б) выбор рынков функционирования;
- в) разработка основных положений маркетинговой программы;
- г) утверждение и реализация маркетинговых программ.

7. План действий, направленный на повышение эффективности бизнеса и реализацию стратегии его развития, в сложном

конкурентном и (или) финансовом положении, в том числе направлений на предотвращение банкротства предприятия:

- а) антикризисная стратегия;
- б) концепция антикризисного управления организацией;
- в) антикризисная программа предприятия.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень: учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

6. Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 8

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Риски в антикризисном управлении.
2. Инвестиции и инновации в антикризисном управлении.

1 *Риски в антикризисном управлении*

Любая деятельность, связанная с управлением, всегда, но в разной степени имеет рисковый характер. Само определение риска имеет очень многофакторную природу, и в первую очередь оно связано с такими понятиями, как вероятность и неопределенность.

Риск – это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности¹.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль – «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации. В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления². В связи с этим возникает потребность в создании системы управления рисками с привлечением опытных «риск – менеджеров», которые являются специалистами по управлению в рискованных ситуациях. Для успешного управления риском необходимы: система информационного обеспечения,

¹ Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. – С. 24.

² Там же. – С. 27.

соответствующая мировым тенденция развития информационных технологий; управленческое образование персонала; профессиональные навыки¹.

2 Инвестиции и инновации в антикризисном управлении

Самая актуальная проблема антикризисного управления в России сейчас – развитие инвестиционных процессов. В данный момент наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к отечественной инвестиционной структуре. Процесс стабилизации экономики рождает потребность в кредитных ресурсах. В связи с этим важную роль приобретают исследования инвестиционного климата, количественным показателем которого выступают инвестиционные риски, характеризующие вероятность потери вложенных в экономику средств. Оценка инвестиционных рисков в первую очередь необходима потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли представлять, какова ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления его развития.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов, таких как: снижение управляемости процессами создания и внедрения новшеств; отсутствие источников финансирования; сворачивание деятельности исследовательских коллективов. С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления. Параллельно особенности и характер развития инновационных технологий определяет общая экономическая ситуация и закономерности ее развития, которые характерны непосредственно инновационной сфере. 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, увеличения конкурентных возможностей на рынке, решения проблемы выживания и конкретно кризисной

¹ Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. – С. 28.

проблемы. Предприятие тем успешнее избегает кризисной ситуации, чем больше его инновационный потенциал.

Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия: состояние системы управления; уровень развития производства; тип организационной структуры; тенденции действующей политики; понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала. Сам уровень инновационного потенциала определяют следующие группы факторов: факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления; факторы внешней среды; факторы внутренней среды.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса как сложной обособленной системы, определяющих ее развитие. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как постановка целей, выработка инновационных решений, разработка проектов и программ. Состав второй группы складывается из возможностей самого предприятия, проявляющихся в различных аспектах его финансово-хозяйственного положения, состояния организационной структуры управления, организационно-технического уровня коммуникационной системы и т. д.

Инновационный потенциал предприятия определяется также величиной его ресурсов как материальных, так и информационных, и напрямую зависит от качества, профессионализма и решительности управленческих кадров. К отличительным признакам инновационных предприятий можно отнести: организацию специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей (данная группа должна заниматься поиском источников информации); стимулирование творческой активности персонала; поощрение менеджерами инновационной активности служащих; строгую стратегию управления 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 идей¹.

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 213.

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления. Она требует от руководителя способности предвиденья; мужества и реализма; предпринимательского подхода; воображения; инициативности. Способность определения приоритетов – важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за инновационную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем: выявить управленческий потенциал; периодически рассматривать потенциалы талантов их работников; четко устанавливать цели управленческой подготовки; выделять соответствующие ресурсы.

Различают два вида инновационной стратегии – адаптивный, конкурентный¹. Их характеристики представлены в таблице 20.

Таблица 20

Инновационные стратегии

Адаптивная	Конкурентная
<p>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. 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. 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</p>	<p>Данная стратегия основана на творческом подходе и предполагает обратную связь анализа инновационной среды предприятия. Она складывается из факторов инновационного потенциала. Нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха, выступая основным средством достижения конкурентных преимуществ. Для конкурентной стратегии необходимы постоянные инновации и усовершенствования предприятия с помощью постоянной оценки в области способов анализа и решения проблем</p>

¹ Бирюкова О. Ю., Верецагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 11.

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, как научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Инновационная инфраструктура – это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать оказанию услуг для развития инновационной деятельности, эффективному распределению средств.

Создание инновационной структуры напрямую зависит от уровня экономического развития страны. Если этот уровень достаточно велик, то можно наблюдать такой процесс, как софтизация и сервисизация. Софтизация представляет собой повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизацию общества. Сервисизация 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. Инновационная инфраструктура распределяет риск по следующим направлениям: по фазам инновационного процесса; между участниками венчура; снижает риск инвестирования в определенном регионе; между государством и институциональными инвесторами¹.

Управление рисками в организации является одним из ключевых факторов в антикризисном управлении. Тщательный учет и прогнозирование рисков позволяют вовремя вывить негативные тенденции и снизить вероятность наступления кризиса. В антикризисном управлении следует уделять значительное внимание таким факторам, как инвестиционная и инновационная политика.

¹ *Евграфова И. Ю, Красникова Е. О. Антикризисное управление. – С. 15.*

Оценка инвестиционных рисков позволяет потенциальным инвесторам определить, какова ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления его развития. А чем выше инновационный потенциал организаций, тем оно менее подвержено кризисным ситуациям. Поэтому решение задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Вопросы и задания

1. Какие типы инновационных стратегий существуют?
2. Дайте определение термина «риск».
3. Что является необходимым для эффективного управления риском?
4. Какие существуют уровни организационного опыта?
5. Охарактеризуйте факторы, определяющие уровень инновационного потенциала.
6. Перечислите основные признаки инновационных предприятий.

Контрольный тест

1. Тип инновационных стратегий, для которого характерно использование предприятием нововведения как ответной реакции на изменения, происходящие на рынке:
 - а) адаптивная инновационная стратегия;
 - б) конкурентная инновационная стратегия.
2. Введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях:
 - а) инновация;
 - б) новация;
 - в) нововведение.

3. Возможность несоответствия результатов, которые ожидалось, результатам, которые фактически наступят в итоге совершения определенных действий:

- а) неопределенность;
- б) риск;
- в) рисковая ситуация.

4. Долгосрочные вложения капитала, принадлежащего частному лицу или государству, целью которых, является получение прибыли:

- а) депозит;
- б) капитализация;
- в) инвестиция.

5. Данная инновационная стратегия базируется на использовании нововведения как отправного пункта для достижения успеха:

- а) адаптивная инновационная стратегия;
- б) конкурентная инновационная стратегия.

6. Вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень:

- а) степень риска;
- б) вероятность риска;
- в) приемлемость риска;
- г) уровень риска.

7. Отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения:

- а) степень риска;
- б) вероятность риска;
- в) приемлемость риска;
- г) уровень риска.

8. Риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода:

- а) риск доходности;
- б) инвестиционный риск;
- в) риск капитализации.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 9

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

П л а н

1. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.
2. Управление конфликтами в процессе антикризисного управления.

1 *Роль человеческого фактора в антикризисном управлении*

Вне зависимости от объекта управления главенствующую роль в антикризисном управлении будет играть человек, хотя его роль часто недооценивается. Рассмотрение человеческого фактора предполагает формирование человеческого капитала, изучение в процессе управления психологии и конфликтологии применительно к кризисным или иным ситуациям, формирование корпоративных отношений в организации, а также обеспечение эффективной деятельности арбитражного управляющего в организации. Кризис – объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что основу функционирования и развития социально-экономической системы составляет деятельность человека, который стремится управлять своей деятельностью и расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. Часто человеческий фактор – это предпосылка и источник кризиса¹. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удастся. Более того, во многих случаях именно «человеческая природа» кризиса является его причиной и источником. Противоречия интересов и объективная

¹ Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. – С. 28.

неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение¹.

Деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии не только у отдельного человека, но и у целых социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность, так и необходимость кризисов. Именно это является основой всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных с природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастание их в кризисы политические и социально-экономические. Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интересов человека невозможно, потому что к системе его интересов относится и интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самостоятельности. К этим интересам «привязаны» и многие другие, и именно на интересах человека строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в ее антикризисном развитии, которое означает не исключение кризиса, не бездумное противодействие ему, а предвидение и уверенное, своевременное и по возможности безболезненное его разрешение. Антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного (с позиций интересов человека) развития. Только человек может иметь цель и интересы. Именно они являются основой распознавания и преодоления кризисов.

Человеческий фактор кризисных ситуаций проявляется не только в отношении человека к кризису, но и в управлении кризисом на разных этапах его проявления, возникновения и протекания. Управление – это деятельность человека, которая определяется его качествами: опытом, образованием, отношением к действительности и людям, методологическими подходами и т. д. Будучи объективным явлением, кризис всегда несет в себе факторы человеческой

¹ Бирюкова О. Ю., Верецагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 129.

природы – менталитет, культуру, интересы, общественное сознание, уровень образованности, мировоззрение¹.

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом. Одной из важных составляющих управления персоналом на кризисных предприятиях является кадровая политика. Ее цель – 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. В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса: превентивная кадровая политика, пассивная кадровая политика, активная кадровая политика, реактивная кадровая политика. Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации и часто может включать жесткие меры. Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.²

¹ Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – С. 220.

² Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 128.

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: базисные; частные; специфические. Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы: оптимизация персонала организации, разделение управленческих ролей в организации, формирование потенциала персонала – используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях. Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовку, 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: принцип системности, принцип командности, принцип равных возможностей, принцип горизонтального сотрудничества, принцип правовой и социальной защищенности, принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику. В целом 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.

2 Управление конфликтами в процессе антикризисного управления

Немаловажным в процессе учета человеческого фактора в антикризисном управлении является и управление конфликтами в организации. Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Для организаций, переживающих кризис,

разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Но вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

- инициирование изменений, обновления, прогресса;
- ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие – экономия рабочего времени и средств организации;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон; приводящее к согласию честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;
- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;
- преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности;

- выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;
- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном. Для того чтобы уметь бороться с конфликтами и преодолевать их, необходимо, прежде всего, выявлять причины их возникновения¹, которые могут иметь психологическую основу или же быть связанными с трудовой деятельностью.

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, разработку 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: определения предмета конфликта и его сторон (участников), выделения основного вопроса или проблемы, определения причин возникновения противостояния, выбора альтернативы по устранению проблемы².

Методы предотвращения конфликтной ситуации делятся на административные, организационные и методы межличностного управления. Помимо вышеперечисленных, существуют также структурные методы разрешения конфликтов и целый ряд способов

¹ Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С., Бабушкина Е. А. Антикризисное управление. – С. 149.

² Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – С. 153.

управления конфликтами: действия по разъяснительной работе, координирующие действия, разработка системы поощрений¹.

Человеческий фактор оказывает значительное влияние на деятельность организации, в частности, на возникновение кризисов в ней. Важным является выработка эффективных методов управления им в условиях кризиса, в том числе в сфере управления конфликтами в организации, так как сам по себе конфликт может оказывать не только отрицательно, но и положительное влияние на организацию.

Вопросы и задания

1. Дайте определение термина «конфликт».
2. Перечислите виды кадровой политики.
3. Охарактеризуйте основные направления управления конфликтами в организации.
4. Каковы методы предотвращения конфликтной ситуации?
5. В чем сущность антикризисной кадровой политики?
6. Охарактеризуйте основные принципы управления персоналом в организации.

Контрольный тест

1. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей:
 - а) дискуссия;
 - б) конфликт;
 - в) диспут.
2. Методы управления конфликтом, для которых характерно проведение изменений в структуре организации:
 - а) организационно-структурные методы;
 - б) административные методы;
 - в) межличностные методы управления конфликтом.

¹ *Евграфова И. Ю, Красникова Е. О. Антикризисное управление. – С. 24.*

3. Совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации:

- а) кадровая стратегия;
- б) кадровая политика;
- в) программа управления персоналом.

4. Комплекс элементов кадровой политики, для которого характерен анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе:

- а) организационно-штатные мероприятия;
- б) информационная составляющая;
- в) финансовая составляющая;
- г) развитие персонала;
- д) система оценивания и корректировки.

5. Отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции:

- а) сотрудничество;
- б) трудовые отношения;
- в) контракт.

6. Правовая основа регулирования трудовых отношений:

- а) Кодекс законов о труде Российской Федерации;
- б) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- в) свод законов о трудовых отношениях.

7. Вид кадровой политики, в рамках которой управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам:

- а) превентивная кадровая политика;
- б) пассивная кадровая политика;

- в) активная кадровая политика;
- г) реактивная кадровая политика.

8. Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенной квалификацией:

- а) коллектив;
- б) группа;
- в) персонал.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень: учебн. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Тема 10

ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

П л а н

1. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.
2. Зарубежный опыт антикризисного управления.

1 Роль профсоюзов в антикризисном управлении

Профсоюзы выступают одним из гарантов социального мира. Они последовательно добиваются осуществления экономического роста на основе твердой приверженности идеалам социальной справедливости¹.

Профсоюзы добиваются реализации следующих принципов: равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в принятии решений и контроле за их выполнением; соблюдения норм законодательства и штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон; добровольности в принятии обязательств; паритетности в достижении договоренностей, неприемлемости ущемления какой-либо стороны.

Важной составной частью политики профсоюзов является требование выполнения федеральной трехсторонней комиссией следующих функций: ведения переговоров по определению минимальной заработной платы; выработки критериев для повышения заработной платы на уровне отрасли или предприятия в рамках общегосударственной политики доходов и занятости; проведения консультаций и переговоров по трудовому законодательству

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 363.

и другим вопросам трудовых отношений; примирения и посредничества при общенациональных или крупных забастовках и конфликтах; совещательной роли при обсуждении общих вопросов экономической и социальной политики.

Профсоюзные организации располагают различными методами и средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты. Это: собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирование, как акции выражения коллективного протеста; заявления, обращения, петиции, выражающие недовольство профсоюзов по конкретным проблемам; забастовки, как действенное средство мощного давления на работодателей. Среди этих и других средств защиты интересов работников особое место занимают коллективные переговоры и коллективные трудовые споры с использованием механизмов, характерных для этих процедур.

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям: в отношении заработной платы; в области социальных гарантий; в отношении сферы занятости населения, в области охраны труда. Независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда. В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится усовершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка¹.

2 Зарубежный опыт антикризисного управления

Немаловажно значение в антикризисном управлении имеет анализ опыта стран с развитой системой антикризисного управления в условиях рыночной экономики. Использование зарубежного опыта в отечественной практике позволяет принимать более эффективные решения в той или иной ситуации, учитывать возможные ошибки. В странах с большим опытом антикризисного управления выработана база, которая дает возможность проводить его оперативно и эффективно. Опыт экономически развитых стран

¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 365.

особенно полезен для развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Законодательство о банкротстве (несостоятельности) в развитых странах применяется, прежде всего, для развития экономики, основанной на конкуренции и непрерывных структурных изменениях. Оно способствует воспитанию дисциплины и ответственности за результаты хозяйственной деятельности, а также предназначено для того, чтобы содействовать реконструкции неэффективных предприятий либо их цивилизованному выводу из рынка. Таким образом, законодательство о банкротстве (несостоятельности) является важной составляющей законодательной базы рыночной экономики, и обеспечивает гарантии, как местным, так и иностранным инвесторам, что в конечном итоге способствует экономическому развитию страны¹. В законах о банкротстве разных стран рассматриваются различные стадии процедур несостоятельности, но все они, как правило, начинаются с внешнего управления имуществом должника. На этой начальной стадии внешний управляющий имеет широкие полномочия, предоставленные либо судом (Франция, Германия), либо кредиторами во внесудебных процедурах (Великобритания и еще ряд стран англосаксонской правовой системы), и позволяющие изымать и продавать имущество должника, изучать информацию о должнике, учитывать интересы кредиторов, предлагать ликвидацию, мировое соглашение или реабилитацию должника.

Законы о несостоятельности часто содержат особые положения, регламентирующие процедуры банкротства индивидуальных предпринимателей, кредитно-финансовых учреждений и фермерских хозяйств, а также иных предприятий с особым экономическим положением².

Существует целый ряд конкретных задач, на которые нацелено законодательство о банкротстве в странах с развитой экономикой. Основными задачами, решаемыми законами о банкротстве стран с рыночной экономикой, являются следующие:

1. Защита имущества предприятия-должника в интересах кредиторов и его распределение в соответствии с законом в целях

¹ Акулич В. А. Антикризисный менеджмент : учеб.-метод. комплекс / В. А. Акулич, В. В. Валетко. – Минск : БГТЭУ, 2011. – С. 145.

² Антикризисное управление / под ред. проф. Э. М. Короткова. – С. 364.

максимального удовлетворения предъявляемых ими требований (в Англии, Германии – это первостепенная задача).

2. Возврат долгов кредиторам посредством распределения выручки от продажи активов и (или) в виде акций реорганизованного действующего предприятия либо использование отсрочки или сокращения долга предприятия в случае наличия возможности восстановления его платежеспособности.

3. Максимальное использование существующих возможностей «спасения» предприятия или его частей, которые посредством процедуры банкротства могут быть восстановлены и будут способны внести свой вклад в экономику страны (в США, Франции – это первостепенная задача).

4. Обеспечение механизма рассмотрения дел о нарушениях и злоупотреблениях в управлении обанкротившимися предприятиями и аннулирования неправомерных сделок.

В таблице 21 представлены французская, американская, германская и английская модели государственного регулирования процессов банкротства¹.

Таблица 21

Модели государственного регулирования процессов банкротства

Название	Характеристика
Французская модель	Законодательство о несостоятельности основывается на признаке неоплатности, выполняет макроэкономическую цель. Концепция системы правового регулирования несостоятельности, направленная, прежде всего, на сохранение действующих предприятий, базируется на утверждении, что целями законодательства о несостоятельности являются: сохранение действующих предприятий, сохранение рабочих мест, удовлетворение требований кредиторов
Американская модель	В США система регулирования несостоятельности, где неплатежеспособность предусматривает признаки неоплатности, построена таким образом, что явное предпочтение предоставляется реорганизационной процедуре

¹ Акулич В. А., Валетко В. В. Антикризисный менеджмент. – С. 148.

Название	Характеристика
Германская модель	Данная модель основана на неплатежеспособности при дополнительном условии неоплатности. Это соответствует задаче восстановления деятельности несостоятельного предприятия: реорганизация не является предпочтительней ликвидации. Права кредиторов защищены достаточно хорошо. Переход к реабилитационной процедуре возможен только при наличии определенного уровня согласия кредиторов
Английская модель	Английская система законодательства, используя одновременно неоплатность и неплатежеспособность, выполняет макроэкономическую цель. Используется хорошо зарекомендовавшая себя модель, основная идея которой состоит в том, что лучше всего предоставить представителю владельца права «плавающего» обеспечения выбора пути процесса банкротства: ликвидация или восстановление платежеспособности

Под макроэкономической целью в этих моделях понимается оздоровление национальной экономики в целом, а под микроэкономической – восстановление финансовой устойчивости неплатежеспособного предприятия¹.

Важное значение в антикризисном управлении имеет деятельность профсоюзов и учет опыта антикризисного управления в зарубежных странах. Профсоюзы играют важную роль в антикризисном управлении, выступают гарантом социального мира. Они характеризуются большим числом направлений деятельности, связанных с защитой интересов работников. Учет зарубежного опыта в отечественной практике позволяет принимать более эффективные решения в той или иной ситуации, учитывать возможные ошибки.

¹ Крум Э. В. Антикризисное управление предприятием : учеб.-метод. комплекс / Э. В. Крум. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2009. – С. 204.

Вопросы и задания

1. Реализации каких принципов добиваются в рамках своей деятельности профсоюзы?

2. Перечислите методы, которые используют профсоюзы для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты.

3. По каким направлениям осуществляется деятельность профсоюзов?

4. Проанализируйте опыт государственного управления развитых стран по предотвращению и преодолению кризисов.

5. Перечислите основные задачи, решаемые законами о банкротстве стран с рыночной экономикой.

6. Какие существуют модели государственного регулирования процессов банкротства в зарубежных странах?

Контрольный тест

1. Добровольная общественная организация, объединяющая трудящихся, связанных общими интересами по роду их деятельности как в производственной, так и в непроизводственных сферах, для защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов своих членов:

- а) ассоциация трудящихся;
- б) синдикат трудящихся;
- в) профессиональный союз.

2. Стиль ведения переговоров, характеризующийся сильным напором и низкой готовностью к сотрудничеству:

- а) соревновательный;
- б) уклончивый;
- в) примирительный;
- г) компромиссный.

3. Укажите год, когда в России было положено начало концепции социального партнерства:

- а) 1991;
- б) 1995;
- в) 1998.

4. Укажите год, когда была создана Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений:

- а) 1994;
- б) 1992;
- в) 1997.

5. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем представляет собой:

- а) трудовой кодекс;
- б) коллективный договор;
- в) кодекс трудовых отношений.

6. Модель государственного регулирования процессов банкротства в зарубежных странах, в рамках которой в системе регулирования несостоятельности предпочтение предоставляется реорганизационной процедуре:

- а) американская модель;
- б) германская модель;
- в) английская модель.

7. Направление деятельности профсоюзов, для которого характерно препятствие сокращению уровня заработной платы вследствие борьбы с безработицей населения и доходов в целом:

- а) в отношении заработной платы;
- б) в области социальных гарантий;
- в) в отношении сферы занятости населения;
- г) в области охраны труда.

8. Стиль ведения переговоров, который используется для обсуждения не остро стоящих проблем, а обычных:

- а) агрессивный стиль;
- б) уклончивый стиль;
- в) умеренный стиль;
- г) компромиссный стиль;
- д) сотруднический стиль.

Список рекомендуемой литературы

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микро-уровень : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление представляет собой сложный многоаспектный процесс, нацеленный на стабилизацию предприятий в условиях кризисной ситуации. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предвирать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента и экономики.

Одной из задач высших управляющих является овладение методами прогнозирования и преодоления кризисов, использования их для реконструкции фирм. Антикризисное управление проявляется в применении разнообразных форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом. Оно призвано обеспечить прочное положение на рынке и стабильную устойчивость финансов предприятия при наличии экономических, политических и социальных перекосов в стране. Антикризисное управление воздействует на все виды деятельности предприятия. Оно способствует привлечению инноваций, обновлению техники и технологии, то есть научно-техническому развитию. Особенностью антикризисного управления является ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанной процедуры альтернативных вариантов принятия решений, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от конкретной ситуации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Акулич В. А. Антикризисный менеджмент : учеб.-метод. комплекс / В. А. Акулич, В. В. Валетко. – Минск : БГТЭУ, 2011. – 182 с.

Андросов А. М. Бухгалтерский учет / А. М. Андросов, Е. В. Викулова. – М. : Андросов, 2009. – 1024 с.

Антикризисное управление : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 240 с.

Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В. Я. Захаров и др.] ; под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 319 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : БЕК, 2010. – 544 с.

Антикризисное управление : учеб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 620 с.

Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост. И. А. Марчева. – Н. Новгород : Нижегород. гос. ун-т, 2012. – 134 с.

Антикризисное управление. Шпаргалка. – URL: <http://booksonline.com.ua> (дата обращения: 05.10.2015).

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2011. – 316 с.

Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление : конспект лекций / О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина, Е. А. Бабушкина. – Саратов : ЛС «Научная книга», 2009. – 160 с.

Бирюкова О. Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка / О. Ю. Бирюкова. – Саратов : ЛС «Научная книга», 2009. – 30 с.

Васин С. М. Управление рисками на предприятии : учеб. пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М. : КноРус, 2010. – 304 с.

Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. – URL: <http://studopedia.ru> (дата обращения: 07.10.2015).

Грищенко Ю. И. Анализ финансовой отчетности / Ю. И. Грищенко // Справочник экономиста. – 2009. – № 2. – С. 26–35.

Евграфова И. Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка / И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова. – М. : Окей-книга, 2009. – 32 с.

Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2011. – 467 с.

Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.

Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КноРус, 2009. – 512 с.

Крум Э. В. Антикризисное управление предприятием : учеб.-метод. комплекс / Э. В. Крум. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2009. – 280 с.

Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М., 2009. – 288 с.

Попов В. Б. Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий / В. Б. Попов, Э. Ш. Кадыров // Ученые записки Таврич. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Сер. «Экономика и управление». – 2014. – Т. 27 (66), № 1. – С. 118–128.

Практикум по антикризисному управлению предприятием / сост. А. Н. Петров. – Иваново : ГОУВПО Иван. гос. хим.-технол. ун-т, 2008. – 84 с.

Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 223 с.

Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая – М. : Инфра-М, 2002. – 336 с.

Салькова М. В. Методика анализа и прогнозирования деятельности организации в целях выявления и предупреждения несостоятельности (банкротства) / М. В. Салькова // Международный студенческий научный вестник [Материалы VI Междунар студенч. электрон. науч. конф. «Студенческий научный форум», 15 февр. – 31 марта 2014]. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/576/1184> (дата обращения: 08.11.2015).

Соболев В. Ф. Антикризисное управление : учеб.-метод. комплекс / В. Ф. Соболев, С. В. Буров. – Новосибирск : НГУЭУ, 2010. – 120 с.

КЛЮЧИ К КОНТРОЛЬНЫМ ТЕСТАМ

Ключ к тесту по теме 1

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	б	в	в	б, в, г, д, е, ж	б	в	б	д

Ключ к тесту по теме 2

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ответ	в	б	а	б	в	а	б	а	б	в	б	а

Ключ к тесту по теме 3

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	б	в	б	б	а	а	в	б

Ключ к тесту по теме 4

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	б	а	в	б	а	а	б	г

Ключ к тесту по теме 5

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7
Ответ	а	а	б	б	в	в	б
Вопрос	8	9	10	11	12	13	14
Ответ	а	в	в	а	б	а	в

Ключ к тесту по теме 6

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	а	в	а	в	а	г	б	г	б	в

Ключ к тесту по теме 7

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7
Ответ	а	б	б	а	б	б	б

Ключ к тесту по теме 8

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	а	а	б	в	б	в	г	б

Ключ к тесту по теме 9

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	б	б	б	д	б	б	б	в

Ключ к тесту по теме 10

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ	в	а	а	б	б	а	в	в

ПРИЛОЖЕНИЕ

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В любой цивилизованной стране с развитой экономической системой одним из основных элементов механизма правового регулирования рыночных отношений является законодательство о несостоятельности (банкротстве). В настоящий момент отечественной рыночной экономике присущи такие явления, как спад промышленности, экономический кризис, малый объем инвестиций, ужесточение денежно-кредитных отношений, что, несомненно, приводит к несостоятельности организаций. Как правило, причины, приводящие к банкротству, носят экономический характер, но иногда бывает и по-другому. Банкротство (финансовый крах, разорение) – это подтвержденная документально неспособность субъекта хозяйствования платить по своим долговым обязательствам и финансировать текущую основную деятельность из-за отсутствия средств¹.

Для диагностики вероятности банкротства используется несколько подходов, основанных на применении:

- а) трендового анализа обширной системы критериев и признаков;
- б) ограниченного круга показателей;
- в) интегральных показателей;
- г) рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.;
- д) факторных регрессионных и дискриминантных моделей.

Диагностика на основе трендового анализа обширной системы критериев и признаков

Признаки банкротства можно разделить на две группы. К первой группе относятся показатели, свидетельствующие о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем: повторяющиеся существенные потери в основной

¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – С. 350.

деятельности, выражающиеся в хроническом спаде производства, сокращении объемов продаж и хронической убыточности, наличие хронически просроченной кредиторской и дебиторской задолженности; низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция их к снижению; увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме; дефицит собственного оборотного капитала; систематическое увеличение продолжительности оборота капитала; наличие сверхнормативных запасов сырья и готовой продукции; использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях; неблагоприятные изменения в портфеле заказов; падение рыночной стоимости акций предприятия; снижение производственного потенциала.

Во вторую группу входят показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но сигнализируют о возможности резкого его ухудшения в будущем при непринятии действенных мер. К ним относятся: чрезмерная зависимость предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива, рынка сырья или рынка сбыта; потеря ключевых контрагентов; недооценка обновления техники и технологии; потеря опытных сотрудников аппарата управления; вынужденные простои, неритмичная работа; неэффективные долгосрочные соглашения; недостаточность капитальных вложений и т. д.

К достоинствам этой системы индикаторов возможного банкротства можно отнести системный и комплексный подходы, а к недостаткам – более высокую степень сложности принятия решения в условиях многокритериальной задачи, информативный характер рассчитанных показателей, субъективность прогнозного решения¹.

Диагностика на основе применения ограниченного круга показателей

В соответствии с действующим законодательством о банкротстве предприятий для диагностики их несостоятельности применяется ограниченный круг показателей: коэффициенты текущей

¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – С. 351.

ликвидности, обеспеченности собственным оборотным капиталом и восстановления (утраты) платежеспособности.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным является наличие одного из условий:

а) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение ниже нормативного;

б) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже нормативного (в РФ – 0,1).

Существующая официальная процедура диагностики кризисного состояния предприятия предусматривает определение четырех коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности $K_{\text{тл}}$; коэффициента обеспеченности собственными средствами $K_{\text{осс}}$; коэффициента восстановления платежеспособности предприятия $K_{\text{вп}}$; коэффициента утраты платежеспособности предприятия $K_{\text{утр}}^1$.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) характеризует обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения своих денежных обязательств. Он определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса (A_{II})) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог раздела V пассива (Π_v), за вычетом строк баланса: 640, 650, 660) по формуле:

$$K_{\text{тл}} = \frac{A_{\text{II}}}{\Pi_v - (\text{стр. 640} + 650 + 660)} .$$

Нормальным считается значение $K_{\text{тл}} = 2$.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{\text{осс}}$) характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости.

¹ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.

Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Π_{III}) и внеоборотных активов (A_I) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств (A_{II}) по формуле:

$$K_{occ} = \frac{\Pi_{III} - A_I}{A_{II}}.$$

Нормальным считается значение $K_{occ} = 0,1$.

Структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, если один из этих показателей оказывается ниже своего нормативного значения, т. е. коэффициент текущей ликвидности меньше двух или коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1.

Если структура баланса по приведенным показателям признается неудовлетворительной, то рассчитывается *коэффициент восстановления платежеспособности* ($K_{восс}$) за период, установленный равным шести месяцам, по формуле:

$$K_{восс} = \frac{K_{тл}^{\phi} + 6 \times (K_{тл}^{\phi} - K_{тл}^н) : T}{K_{тл}^{норм}},$$

где: $K_{тл}^{\phi}$ – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{тл}^н$ – фактическое значение (на начало отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{тл}^{норм}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K_{тл}^{норм} = 2$); 6 – период восстановления платежеспособности, мес.; T – отчетный период, мес. (T = 3; 6; 9; 12).

Коэффициент восстановления платежеспособности, имеющий значение больше 1, рассчитанный на период, равный шести месяцам, свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами имеют значения, соответствующие нормативным, структура баланса предприятия

признается удовлетворительной. Тогда рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности ($K_{\text{утр}}$) по формуле:

$$K_{\text{утр}} = \frac{K_{\text{тл}}^{\text{ф}} + 3 \times (K_{\text{тл}}^{\text{ф}} - K_{\text{тл}}^{\text{н}}) : T}{K_{\text{тл}}^{\text{норм}}},$$

где: $K_{\text{тл}}^{\text{ф}}$ – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{\text{тл}}^{\text{н}}$ – фактическое значение (на начало отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{\text{тл}}^{\text{норм}}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}^{\text{норм}} = 2$); 3 – период восстановления платежеспособности, мес.

Если структура баланса признана удовлетворительной, но коэффициент утраты платежеспособности ($K_{\text{утр}}$) имеет значение меньше 1, то может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не способно выполнить свои обязательства перед кредиторами, т. е. об утрате его платежеспособности.

На основании указанной выше системы показателей могут быть приняты следующие решения:

- о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным;
- о наличии реальной возможности у предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;
- о наличии реальной возможности утраты платежеспособности¹.

Если предприятие признается неплатежеспособным, а структура его баланса неудовлетворительной, то прежде чем передать экспертное заключение в хозяйственный суд, у него запрашивается дополнительная информация и проводится углубленный анализ его производственно-финансовой деятельности с целью выбора одного из двух вариантов решений: проведения реорганизационных мероприятий для восстановления его платежеспособности или проведения ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

¹ Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление. – С. 202–203.

В первую очередь проводится анализ зависимости неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним по оплате госзаказа, размещенного на предприятии. На основании документов, подтверждающих наличие такой задолженности, сумма государственного долга вычитается из суммы дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

Сумма платежей (Z) по обслуживанию задолженности государства перед предприятием рассчитывается исходя из объемов (P_i) и продолжительности периода задолженности (t_i) по каждому просроченному государственному обязательству, дисконтированной по ставке ЦБ или НБ (S_i) на момент возникновения задолженности:

$$Z = \sum_{i=1}^n P_i \times t_i \times S_i / 100 / 360.$$

Скорректированный коэффициент ликвидности с учетом государственного долга ($K_{лик}^*$) определяется по формуле:

$$K_{лик}^* = \frac{\text{Текущие активы} - \text{Расходы будущих периодов} - \sum P_i}{\text{Текущие пассивы} - \text{Доходы будущих периодов} - Z - \sum P_i}.$$

Если значение $K_{лик}^*$ ниже нормативного, зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним признается неустановленной и выносится решение о передаче документов в хозяйственный суд о возбуждении производства по делу о банкротстве или о приватизации предприятия. Если неплатежеспособность предприятия непосредственно связана с задолженностью государства перед ним ($K_{лик}^*$ выше нормативного), это свидетельствует об отсутствии оснований для признания его банкротом.

Однако следует отметить, что данная система критериев диагностики банкротства субъектов хозяйствования является несовершенной. По этой методике можно объявить банкротом даже высокорентабельное предприятие, если оно использует в обороте много заемных средств. Кроме того, нормативное значение

принятых критериев не может быть одинаковым для разных отраслей экономики ввиду различной структуры капитала. Они должны быть разработаны для каждой отрасли и подотрасли¹.

Интегральная балльная оценка финансовой устойчивости

Данный тип оценки основывается на учете многообразия показателей финансовой устойчивости, различий в уровне их критических оценок. Сущность этой методики заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах. В частности, в работе Л. В. Донцовой и Н. А. Никифоровой² предложена следующая система показателей и их рейтинговая оценка, выраженная в баллах (табл. 1).

Таблица 1

Группировка предприятий по значениям коэффициентов (в баллах)

Показатели	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс	6 класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 (20)	0,2 (16)	0,15 (12)	0,1 (8)	0,05 (4)	< 0,05 (0)
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 (18)	0,9 (15)	0,8 (12)	0,7 (9)	0,6 (6)	< 0,5 (0)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 (16,5)	1,9–1,7 (15–12)	1,6–1,4 (10,5–7,5)	1,3–1,1 (6–3)	1,0 (1,5)	< 1,0 (0)

¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – С. 353.

² Салькова М. В. Методика анализа и прогнозирования деятельности организации в целях выявления и предупреждения несостоятельности (банкротства) / М. В. Салькова // Международный студенческий научный вестник [Материалы VI Междунар студench. электрон. науч. конф. «Студенческий научный форум», 15 февр. – 31 марта 2014]. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/576/1184> (дата обращения: 08.11.2015).

Окончание табл. 1

Показатели	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс	6 класс
Коэффициент финансовой независимости	0,6 (17)	0,59–0,54 (15–12)	0,53–0,43 (11,4–7,4)	0,42–0,41 (6,6–1,8)	0,4 (1)	< 0,4 (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 (15)	0,4 (12)	0,3 (9)	0,2 (6)	0,1 (3)	< 0,1 (0)
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	1,0 (15)	0,9 (12)	0,8 (9)	0,7 (6)	0,6 (3)	< 0,5 (0)
Минимальное значение границы	100	85–64	63,9–56,9	41,6–28,3	18	< 18

К 1 классу относятся предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющем быть уверенным в возврате заемных средств; 2 класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные; 3 класс – проблемные предприятия (здесь вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным); 4 класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению (кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты); 5 класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные; 6 класс – фактически несостоятельные предприятия.

Еще одной моделью определения вероятности банкротства фирмы является система показателей диагностики банкротства У. Бивера. В этой модели рассматриваются следующие 5 факторов: рентабельность активов (удельный вес заемных средств в пассивах);

коэффициент текущей ликвидности; коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом; коэффициент Бивера; финансовый левередж. Расчеты¹ по этой методике должны быть сведены в таблицу 2².

Таблица 2

*Система показателей диагностики
банкротства предприятий по У. Биверу*

Показатель	Формула	Значения показателей		
		1 группа	2 группа	3 группа
Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}$	0,4–0,45	0,17	–0,15
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	≤ 3,0	2–2,5	≥ 1,0
Финансовый левередж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Активы}}$	≤ 35	≥ 50	≥ 80
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{Собственный} - \text{Внеоборотный капитал}}{\text{Активы}}$	0,4	≥ 0,3	0,06
Экономическая рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валюта баланса}}$	≥ 8,0	≥ 2,0	≤ 1,0

¹ Значения показателей уточнены для российской действительности.

² Попов В. Б. Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий // В. Б. Попов, Э. Ш. Кадыров // Ученые записки Таврич. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Сер. «Экономика и управление». – 2014. – Т. 27 (66), № 1. – С. 142.

К 1-й группе относятся финансово-устойчивые, платежеспособные организации. У организаций, входящих во 2-ю группу, возможно зарождение начальных признаков финансовой неустойчивости, а также возникновение эпизодических сбоев исполнения обязательств, не нарушающих процесс производства. У организаций, входящих в 3-ю группу, наблюдается усиление финансовой неустойчивости, частые нарушения сроков исполнения обязательств, что негативно сказывается на процессе производства, и в результате всего перечисленного эти организации в текущем периоде могут оказаться в кризисном финансовом состоянии. Использование указанных моделей в российской практике возможно с учетом того, что в России иные, отличные от стран с развитой рыночной экономикой, финансовые условия, а именно темпы инфляции, условия кредитования, условия налогообложения и т. д. Поэтому использование этих моделей в отечественных условиях требует соблюдения определенной осторожности.

При оценке рейтинга субъектов хозяйствования и вероятности их банкротства поставщиками финансовых и других ресурсов может использоваться многомерный сравнительный анализ различных предприятий по целому комплексу экономических показателей¹.

Диагностика на основе факторных регрессионных и дискриминантных моделей

В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности предприятий широко используются дискриминантные факторные модели известных западных экономистов Э. Альтмана, Р. Лиса, Р. Таффлера, Г. Тишоу, Г. Спрингейта и др.², разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа.

Модель Э. Альтмана. Впервые в 1968 году профессор Нью-Йоркского университета Э. Альтман исследовал 22 финансовых коэффициента и выбрал из них 5 для включения в окончательную модель определения кредитоспособности субъектов хозяйствования:

¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – С. 354.

² Практикум по антикризисному управлению предприятием / сост. А. Н. Петров. – Иваново : ГОУВПО Иван. гос. хим.-технол. ун-т, 2008. – С. 119.

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5,$$

где X_1 – собственный оборотный капитал/сумма активов; X_2 – нераспределенная (реинвестированная) прибыль/сумма активов; X_3 – прибыль до уплаты процентов/сумма активов; X_4 – рыночная стоимость собственного капитала/заемный капитал; X_5 – объем продаж (выручка)/сумма активов¹.

Если значение $Z < 1,81$, то это признак высокой вероятности банкротства, тогда как значение $Z > 2,7$ и более свидетельствует о малой его вероятности.

Позднее, в 1983 г., Э. Альтман получил модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5,$$

где X_4 – балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал.

«Пограничное» значение здесь равно 1,23².

Модель Р. Лиса. В 1972 г. Р. Лис разработал следующую формулу оценки вероятности банкротства предприятия для Великобритании:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4,$$

где X_1 – оборотный капитал / сумма активов; X_2 – прибыль от реализации / сумма активов; X_3 – нераспределенная прибыль / сумма активов; X_4 – собственный капитал / заемный капитал.

Здесь предельное значение равняется 0,037³.

Модель Р. Таффлера. В 1997 г. Р. Таффлер предложил следующую формулу:

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4,$$

¹ Васин С. М. Управление рисками на предприятии : учеб. пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М. : КноРус, 2010. – С. 140.

² Ивасенко А. А., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление. – С. 228.

³ Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – С. 355.

где X_1 – прибыль от реализации/краткосрочные обязательства; X_2 – оборотные активы/сумма обязательств; X_3 – краткосрочные обязательства/сумма активов; X_4 – выручка/сумма активов.

Если величина Z -счета больше 0,3, это говорит о том, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно¹.

Модель Г. Спрингейта. Модель прогнозирования банкротства предприятия Г. Спрингейта имеет вид:

$$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 D,$$

где A, B, C, D – показатели, которые рассчитываются следующим образом:

$$A = \text{COC} / \text{CA},$$

$$B = \Pi_{\text{нпр}} / \text{CA},$$

$$C = \Pi_{\text{дн}} / \text{ТО},$$

$$D = \text{O} / \text{CA},$$

где СОС – собственные оборотные средства; СА – сумма активов; $\Pi_{\text{нпр}}$ – прибыль до уплаты налога и процентов; $\Pi_{\text{дн}}$ – прибыль до налогообложения; ТО – текущие обязательства; О – оборот (выручка от реализации нетто).

Критическое значение Z для данной модели равно 0,862. Если $Z < 0,862$ – предприятие получает оценку «крах».

При создании модели Г. Спрингейт использовал данные 40 предприятий и достиг 92,5 % точности предсказания неплатежеспособности на год вперед².

Пример. Рассчитайте вероятность банкротства предприятия, используя модель Г. Спрингейта, на основе данных, которые представлены в таблице 3.

¹ Антикризисное управление / сост. И. А. Марчева. – С. 46.

² Ивасенко А. А., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление. – С 229–230.

Таблица 3

Исходные данные для расчета

Показатель	Сумма, млн руб.
Собственные оборотные средства	8
Активы	400
Текущие обязательства	35
Оборот	21
Прибыль до уплаты процентов и налогов	11
Прибыль до налогообложения	7

Решение. Модель Г. Спрингейта имеет следующий вид:

$$Z = 1,03 A + 3,07 B + 0,66 C + 0,4 D.$$

Тогда

$$Z = 1,03 (8/400) + 3,07 (11/400) + 0,66 (7/35) + 0,4 (21/400) = \\ = 0,0206 + 0,0844 + 0,132 + 0,021 = 0,3582.$$

Ответ: 0,2580 – предприятие является банкротом и имеет оценку «крах».

Однако необходимо отметить, что использование таких моделей требует больших предосторожностей. Тестирование других предприятий по данным моделям показало, что они не совсем подходят для оценки риска банкротства наших субъектов хозяйствования, так как не учитывают специфику структуры капитала в различных отраслях.

По модели Э. Альтмана несостоятельные предприятия, имеющие высокий уровень четвертого показателя (собственный капитал/заемный капитал), получают очень высокую оценку, что не соответствует действительности. В связи с несовершенством действующей методики переоценки основных фондов, когда старым изношенным фондам придается такое же значение, как и новым, необоснованно увеличивается доля собственного капитала за счет фонда переоценки. В итоге сложилась нереальное соотношение собственного и заемного капитала. Поэтому модели, в которых присутствует данный показатель, могут исказить реальную картину.

Учебное издание

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

Редактор и корректор Г. Д. Неганова
Компьютерная верстка: И. М. Иванова

Подписано в печать 30.06.2016 г.
Формат 60х90/16
Уч.-изд. л. 4,9
Усл. печ. л. 8,25
Тираж 150 экз.
Изд. № 87

Костромской государственный университет имени Н. А. Некрасова
156961, Кострома, ул. 1 Мая, 14

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Утверждено на заседании кафедры
Менеджмента и маркетинга
«19» сентября 2016 г.
Протокол № 1

**Методические рекомендации по выполнению
курсовой работы по дисциплине «Управление изменениями»
для студентов направления подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ профиль Менеджмент организации**

Кострома
2016

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» представляет собой законченный научный труд, который пишется студентом в индивидуальном порядке под руководством научного руководителя, назначенного кафедрой менеджмента и маркетинга КГУ.

Курсовая работа является формой самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению Менеджмент, и выполняется в соответствии с учебным планом в 4 семестре.

Методические указания призваны помочь студентам организовать свою работу по более детальному изучению выбранной управленческой проблемы, изложению ее содержания и направлений решения.

Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» – начальный этап формирования квалификации, профессиональной компетенции будущего менеджера. Он позволяет приобрести первый опыт самостоятельного анализа управленческих проблем и обоснования методов их решения. Полученные навыки могут быть позднее закреплены и развиты при выполнении последующих курсовой и выпускной бакалаврской работы.

Цель выполнения курсовой работы - углубить знания студентов в области менеджмента и принятия управленческих решений, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить им навыки самостоятельного исследования различных направлений деятельности предприятия и дать возможность применить полученные знания на конкретном примере.

В соответствии с поставленной целью студент в процессе выполнения курсовой работы должен:

- обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и практике менеджмента;
- исследовать с позиций современной экономической и управленческой науки состояние изучаемой проблемы, раскрыть сущность экономических понятий и управленческих категорий;
- овладеть современной методикой разработки и принятия управленческого решения, раскрывающих тему курсовой работы;
- обеспечить четкую взаимосвязь теоретических и практических аспектов поставленной проблемы при обосновании рекомендаций и предложений, разработанных студентами в работе;
- обобщить полученные в результате проведенных исследований материалы и сформулировать выводы и рекомендации на основе самостоятельного анализа научных и методических источников;

- формировать навыки самостоятельной работы с экономической литературой, цитирования и ссылки на источники, а также умение аргументировано излагать свои идеи, мысли, обобщать расчеты, строить графики, таблицы, диаграммы.

В ходе выполнения курсовой работы формируются и проверяются следующие компетенции:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7);

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основы поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);

- владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10).

Примерная тематика курсовых работ рассматривается и утверждается на заседании кафедры, а затем предлагается студентам (приложение 1).

Студенты выбирают тему курсовой работы самостоятельно, руководствуясь интересом к проблеме, практическим опытом, возможностью получения фактических данных, наличием специальной экономической литературы.

Студенты могут предложить свою тему курсовой работы, учитывая, что основным требованием является ее научная и практическая актуальность, а также соответствие специализации и направлениям научно-исследовательской работы кафедры.

Студент совместно с руководителем уточняет тему исследования, составляет программу исследования, определяет структуру работы. При

глубокой теоретической и практической проработке темы, обоснованности и новизне сделанных выводов курсовая работа может быть рекомендована руководителем в качестве научного доклада для выступления на ежегодной студенческой научной конференции.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовая работа состоит из 3-х частей, введения и заключения. Обязателен к оформлению титульный лист (приложение 2), который должен быть подписан студентом и научным руководителем, и содержание (приложение 3), а также библиографический список.

Введение – вступительная часть курсовой работы. Здесь кратко обосновывается необходимость изучения выбранной проблемы, отражается важность решаемых вопросов для принятия управленческих решений. Для этого необходимо дать оценку современного состояния решаемой проблемы как на уровне теоретических разработок, так и в практике.

Во введении формулируются цель и задачи курсовой работы, объект и предмет исследования.

Цель курсовой работы – конечный результат, который студент хочет достичь в исследовании. Цель должна быть ясной, лаконичной и корреспондироваться с темой исследования.

Задачи исследования – система изучаемых вопросов, ответ на которые обеспечивает достижение цели исследования. Количество задач зависит от проблемы, степени ее изученности, цели исследования, возможностей исследователя проникнуть вглубь проблемы.

Объект исследования – конкретная сфера деятельности предприятия, где существует изучаемая проблема и которая подвергается непосредственному исследованию. Определение объекта происходит на основе формулировки темы, анализа и степени ее изученности, поставленной цели и задач исследования. Объектом исследования является система управления предприятия (организации). Предмет исследования – это конкретная управленческая проблема, подлежащая изучению в курсовой работе.

Во введении также уместно указать теоретическую и информационную базу. Целесообразно остановиться на методике исследования, указав, какие конкретно применялись методы, как проводилась обработка материала. Поэтому логично, что введение пишется студентом в последнюю очередь.

Введение должно занимать не более 2–3 страниц, в нем не принято размещать графические и табличные материалы.

Основная часть работы состоит из 3-х глав объемом 25-30 страниц.

В первой части курсовой работы (теоретическая часть) студенты должны дать язык проблемы, разобраться с ключевыми понятиями, провести обзор современной научной литературы по выбранной теме (монографии, научные труды, статьи в профильных научных журналах). При этом любое заимствование (определение, фраза, цитата, отдельные параграфы) должны обязательно иметь ссылку на источник. Поскольку первая часть работы представляет из себя обзор литературы, то обязателен авторский анализ теоретических подходов к изучаемой проблеме.

Вторая часть курсовой работы (методическая часть) представляет из себя описание методов изучения управленческой проблемы и принятия управленческих решений, при этом особое внимание следует уделить обзору современных, нетрадиционных методик, подходов, концепций, которые чаще всего можно найти в периодических научных изданиях (научных и отраслевых журналах). В этой главе студенту также необходимо дать обоснование выбранного в теме метода (инструмента) решения управленческой проблемы, внедрения организационного изменения и заключение о популярности, эффективности и сферах его применения. При любом заимствовании или использовании авторских методик, результатов исследований с применением данной методики нужны сноски на источник.

Третья часть носит практический характер и здесь должен быть представлен развернутый пример применения описываемого ранее метода исследования. Для практической части работы студенты могут брать пример из собственной практики разработки проекта организационных изменений, принятия управленческого решения, либо привести пример решения управленческой проблемы конкретной организацией и др., однако, анализ данных, выводы должны быть сделаны студентом самостоятельно.

В заключении студент подводит итог своему исследованию, делает выводы о том, что было описано, какие методы и процедуры применимы в реальной бизнес-практике, какие выводы были получены в результате применения выбранной методики.

Библиографический список составляется студентом в алфавитном порядке. В нем должны быть представлены не менее 15-20 современных литературных источников, в том числе желательно 1-2 на иностранном языке. Список использованных источников должен быть оформлен в соответствии с требованиями (приложение 4).

Приводимые в тексте курсовой работы цитаты, выдержки и другие заимствования должны быть надлежащим образом оформлены.

Различают внутритекстовые и подстрочные ссылки.

Для того, чтобы правильно оформить внутритекстовую ссылку, необходимо пронумеровать список литературы, расположенный в конце курсовой работы. Например, ссылка [2, с. 52] означает, что использован информационный источник под номером «2» в списке литературы, и ссылка делается на страницу «52». [11, с. 52–60] – означает ссылку на соответствующих девять страниц текста из источника под номером «11», [2–4, 13] – поясняет ссылку на 4 источника без указания страниц.

Подстрочные ссылки должны содержать полное библиографическое описание источника, на которое автор ссылается в тексте. Например, в тексте: Стоит согласиться с профессором Кокуриным Д.И., который в статье «Эволюция маркетинговой теории: взгляд из России» отмечает, что «в настоящее время западная экономическая наука развивается по пути увеличения эмпирической составляющей маркетинга. Об этом, в частности свидетельствует широкое использование запоминающихся образов в названии новых направлений и дальнейшее их использование для построения самой «теории»... Появляющиеся маркетинговые подходы не вносят вклад в понимание сущности изучаемых процессов и дублируют друг друга с точки зрения смыслового содержания.»¹

В подстрочной ссылке (помещается в низу листа, отделяется от текста прямой линией) будет указано следующее:

¹ Кокурин Д. И. Эволюция маркетинговой теории: взгляд из России [Текст] / Д. И. Кокурин, К. Н. Назин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 3. – С. 5.

Наличие ссылок подтверждает работу автора с литературными источниками и в этом смысле является обязательным элементом курсовой работы.

Приложения к курсовой работе – необязательный элемент. В приложения обычно включают дополнительную, вспомогательную и уточняющую информацию. Это могут быть документы, таблицы с обширным статистическим материалом, анкеты, списки, схемы, распечатки, фотографии, рекламный материал, использование которых в основном тексте нарушает логику и стройность изложения.

Приложения оформляются как продолжение курсовой работы на последующих ее страницах. Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение».

Каждое приложение должно иметь свой порядковый номер и название. В курсовой работе обязательно должны быть сделаны ссылки на приложения (при их наличии).

Общий объем работы (без приложений) должен составлять 30-35 страниц.

3. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется в соответствии с требованиями ГОСТ к оформлению научно-исследовательских работ.

Курсовая работа печатается с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Печать производится шрифтом Times New Roman кегль 14 через 1,5 интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм.

Первой страницей курсовой работы является титульный лист, который включается в общую нумерацию страниц. На титульном листе номер страницы не ставят, на последующих листах номер проставляют в центре нижней части листа без точки и черточек арабскими цифрами.

Все заголовки записывают по центру, без точки на конце, полужирным шрифтом прописными буквами и включают в оглавление курсовой работы. Слова «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ» не нумеруют.

Заголовки одного уровня оформляются одинаково по всему тексту. Каждый раздел (заголовок 1 -го уровня) следует начинать с новой страницы. Заголовок 1-го уровня следует располагать по центру и набирать прописными буквами. Заголовки 2-го уровня и ниже следует начинать с прописной буквы и располагать по центру. Переносы в заголовках не допускаются.

Заголовки следует отделять от нижеследующего текста промежутком. Подчеркивание заголовков не допускается. После любого заголовка должен следовать текст, а не рисунок, формула, таблица или новая страница.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами и выделяются полужирным шрифтом. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой.

Большое влияние на характер восприятия аналитической информации и проектных предложений оказывают иллюстрации. Их использование должно быть продуманным для усиления доказательной части работы. Весь иллюстративный материал может быть представлен таблицами и рисунками (схемы, диаграммы, блок-схемы и другой графический материал является рисунками), которые должны иметь номер и название. Они могут иметь сквозную нумерацию или нумерацию по номеру раздела (в этом случае в нумерации таблиц будет две цифры, например, «Таблица 1.2, где 2 – порядковый номер таблицы, 1 – номер главы»). Знак № при нумерации таблиц и рисунков не ставится. Разрывать таблицу и переносить ее часть на

другую страницу можно только в том случае, если она целиком не уместается на одной странице (примеры оформления таблиц и рисунков представлены в приложении 4). В тексте должны быть ссылки на имеющиеся таблицы и рисунки.

Иллюстративный материал должен располагаться непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости в приложении.

4. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ И ПОРЯДОК ОЦЕНИВАНИЯ

Студент обязан постоянно информировать руководителя о ходе подготовки курсовой работы, консультироваться по всем возникающим вопросам, ставить в известность при каких-либо возможных отклонениях от утвержденных сроков.

Процесс руководства можно разделить на три условных стадии:

1-я - помощь в выборе темы курсовой работы, общие рекомендации по способу проведения исследования, возможным вариантам получения информации, разработке плана исследования;

2-я - выявление недостатков в работе в части достаточности теоретических положений, обоснованности выбора методики разработки управленческого решения, выбранного стиля написания, а также рекомендации по способу их устранения;

3-я - экспертиза окончательного варианта научным руководителем и выставление оценки.

Окончательный вариант курсовой работы сдается на кафедру менеджмента и маркетинга с электронной версией на диске.

Курсовая работа должна быть сдана на кафедру и зарегистрирована зав. кабинетом: для студентов очной формы обучения не позднее 20 мая, заочной – за 10 дней до начала сессии.

Выполненная студентом курсовая работа проверяется преподавателем – руководителем работы, в том числе на объем заимствований, который не должен превышать 65%. После чего научный руководитель заполняет отзыв.

По утвержденному дирекцией графику в рамках зачетной недели студентам назначается защита курсовой работы. На защиту студент должен подготовить доклад на 5-7 мин., охватывающий основные положения курсовой работы, и презентацию, иллюстрирующую доклад.

Защита работы проходит перед комиссией, состоящей из 2-х преподавателей кафедры менеджмента и маркетинга, которые заполняют оценочные листы. При оценке работы учитывается ее содержание, актуальность, степень самостоятельности выполнения, полнота описания

теоретических подходов, современность и качество используемого инструментария, оригинальность выводов и предложений, представление работы (доклад, презентация, раздаточный материал) и ответы на вопросы.

Общая максимальная оценка за курсовую работу 100 баллов.

Перевод 100 баллов в традиционную систему выставления оценок:

55-70 баллов «Удовлетворительно»

71-85 баллов – «Хорошо»

86-100 баллов «Отлично»

За что может быть снижена оценка курсовой работы:

1. Отсутствие практических примеров – 20 баллов
2. Явные признаки плагиата – 40 баллов (отсутствие ссылок)
3. Нарушение требований оформления текста работы, таблиц, рисунков – 20 баллов
4. Нарушение требований оформления списка литературы – 15 баллов
5. Использование при печати разного шрифта, разного цвета картриджа, вставка откопированных страниц, сканированных рисунков - 40 баллов

Не сданная вовремя курсовая работа или неудовлетворительная оценка её выполнения и защиты студентом является академической задолженностью. После внесения исправлений и дополнений в курсовую работу студент может быть допущен к повторной сдаче в отведенные дирекцией ИУЭФ сроки.

Примерная тематика курсовых работ¹

1. Практическое применение концепции жизненного цикла организации.
2. Модели организационных изменений в компаниях.
3. Исследование «болезней роста» в организации.
4. Разработка «Положения об организационной структуре».
5. Управление на основе бизнес-процессов.
6. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
7. Моделирование бизнес-процессов в организации.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов (на примере организации ...).
9. Практика внедрения систем качества в организациях.
10. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации.
11. Практическое применение концепции обучающейся организации.
12. Подходы к классификации организационных патологий и их преодоление.
13. Практика успешного внедрения концепции «Шесть сигм».
14. Преодоление сопротивления изменениям в компаниях.
15. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями.
16. Управление организационными изменениями (на примере ...).
17. Разработка проекта организационных изменений.

¹ Перечень не является исчерпывающим. Название тем уточняется применительно к конкретному предприятию и географии рынка.

Образец оформления титульного листа работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Институт управления, экономики и финансов
Кафедра менеджмента и маркетинга
Направления подготовки 38.03.02
Менеджмент профиль Менеджмент организации
Дисциплина «Управление изменениями»

КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема: «Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями»

Выполнил студент: Белова Ирина Евгеньевна

2 курс очного/заочного отделения

Проверил: к.э.н., зав. кафедрой менеджмента и
маркетинга

Гуляева Мария Константиновна

Оценка _____

Подпись преподавателя _____

Кострома

20__

Образец оформления содержания работы

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	
1.1. Управление изменениями: понятия, этапы и основные модели	4
1.2. Литературный обзор современных инструментов управления изменениями.....	9
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА	
2.1. Классификации бенчмаркинга: виды, особенности, достоинства и недостатки	14
2.2. Методика проведения бенчмаркинга.....	19
3. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПОСРЕДСТВОМ БЕНЧМАРКИНГА (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬФА»)	
3.1. Оценка организации и определение областей для улучшений	23
3.2. Выбор формы эталонного сопоставления и разработка плана внедрения изменений	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	33
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	35
Приложения.....	37

1.1. Управление изменениями: понятия, этапы и основные модели

Существует множество определений понятия «управление изменениями». Так, Распопов В.М. управление изменениями определяет как ...[5, С. 96]

Инструменты управления изменениями в организации представляют собой приемы и методы, которыми может пользоваться менеджер при осуществлении изменений.

К современным инструментам управления изменениями относятся ... [4].

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА

2.1. Классификации бенчмаркинга: виды, особенности, достоинства и недостатки

Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающиеся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Таблица 1

Ключевые понятия в бенчмаркинге

Понятие	Характеристика
Разрыв по результатам бенчмаркинга	Разница между показателями эффективности двух компаний. Также обозначает измеряемое лидирующее преимущество лучшей в своем классе организации.
Передовой метод работы	Методы работы, которые обеспечили наиболее высокие результаты. Передовые методы работы являются результатом проведения бенчмаркинга и в конечном счете принимаются для использования в организации.
Группа общих интересов	Сообщество лиц, имеющих общие интересы в определенной области и договорившихся об обмене опытом.
Защита клиента	Роль, которая отводится одному из членов группы по проведению бенчмаркинга. Этот человек защищает интересы клиента и привлекает внимание группы к вопросам, которые могут вызывать беспокойство клиента.
Инструмент реализации	Бизнес-процессы и методы работы, которые облегчают реализацию передовых методов работы и помогают задействовать ключевые факторы успеха. Инструменты реализации позволяют объяснить причины показателей эффективности, выявленных в ходе бенчмаркинга.
Преобразование	Радикальная реорганизация бизнес-процессов, организационных структур, систем управления и ценностей организации с целью максимального повышения эффективности работы компании.

2.2. Методика проведения бенчмаркинга

Как уже отмечалось ранее, сегодня многие компании рассматривают бенчмаркинг как непрерывный процесс. Однако на практике бенчмаркинг, как правило, по-прежнему проводится в форме индивидуальных проектов. Поэтому приведенные далее объяснения раскрывают рабочий поток процесса бенчмаркинга в ходе выполнения одного такого проекта. В общем плане данную модель проекта можно рассматривать как одну итерацию, проводимую в рамках серии итераций (рисунок 1).

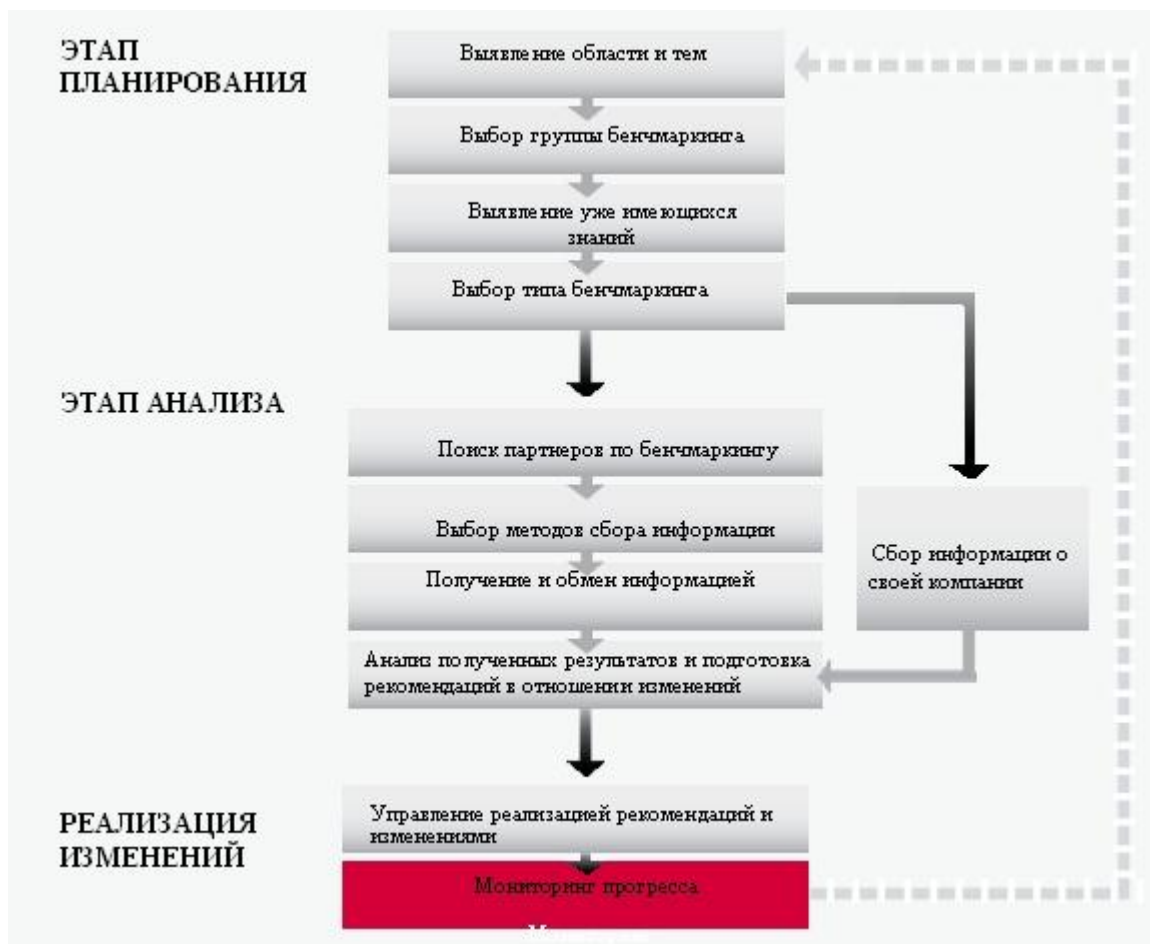


Рис. 1. Процесс бенчмаркинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование позволило определить роль и место инструментов управления изменениями...

Литературный обзор дал возможность выявить такой современный инструмент в управлении изменениями как бенчмаркинг ...

Применение на практике методики бенчмаркинга в анализе деятельности предприятия выявило ...

В результате были предложены следующие рекомендации...

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Белокоровин Э. А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) [Текст] / Э. А. Белокоровин // Маркетолог. – 2005. – №7. – С. 78-95.

2. Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление [Текст] : Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др. ; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб. : Политехника, 2008. – 359 с.

3. Распопов В. М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2013. – 336 с.

4. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями в российских компаниях [Текст] : / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2009. – 480 с.

Образец оформления литературных источников

Учебник

Распопов В. М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2013. – 336 с.

Учебник под редакцией

Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление [Текст] : Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др. ; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб. : Политехника, 2008. – 359 с.

Журнал

Белокоровин Э. А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) [Текст] / Э. А. Белокоровин // Маркетолог. – 2005. – №7. – С. 78-95.

Электронная публикация

Калинин С. Н. Новый инструмент стратегического планирования [Электронный ресурс] / С. Н. Калинин. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

Сайт

Официальный сайт группы компаний Step by Step [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.step-by-step.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Утверждено на заседании кафедры
Менеджмента и маркетинга
«19» сентября 2016 г.
Протокол № 1

**Методические рекомендации по выполнению
курсовой работы по дисциплине «Исследование систем управления»
для студентов направления подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ профиль Менеджмент организации**

Кострома
2016

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Курсовая работа по дисциплине «Исследование систем управления» представляет из себя законченный научный труд, который пишется студентом в индивидуальном порядке под руководством научного руководителя, назначенного кафедрой менеджмента и маркетинга КГУ.

Курсовая работа является формой самостоятельной работы студентов, обучающихся по профилю Менеджмент организации направления Менеджмент, и выполняется в соответствии с учебным планом в 6 семестре.

Методические указания призваны помочь студентам организовать свою работу по более детальному изучению выбранной управленческой проблемы, изложению ее содержания и направлений решения.

Курсовая работа по дисциплине «Исследование систем управления» – важный этап формирования квалификации, профессиональной компетенции будущего менеджера. Он позволяет приобрести опыт самостоятельного исследования систем управления с выявлением внутренних и внешних проблем и угроз организации и поиск путей их оптимального решения с привлечением широкого арсенала методов исследования. Полученные навыки могут быть позднее закреплены и развиты при выполнении выпускной бакалаврской работы.

Цель выполнения курсовой работы – практическое применение методов исследования систем управления для решения управленческих проблем в организациях, привить студентам навыки самостоятельного исследования, анализа деятельности и конкурентной среды организации.

В соответствии с поставленной целью студент в процессе выполнения курсовой работы должен:

- обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и практике управления;
- исследовать с позиций экономической науки и современных концепций управления состояние изучаемой проблемы, раскрыть сущность экономических понятий и категорий;
- овладеть навыками применения методов исследования и оценки полученных результатов;
- обеспечить четкую взаимосвязь теоретических и практических аспектов поставленной проблемы при обосновании рекомендаций и предложений, разработанных студентами в работе;
- обобщить полученные в результате проведенных исследований материалы и сформулировать выводы и рекомендации на основе самостоятельного анализа научных и методических источников, а также фактических данных конкретного предприятия;

- формировать навыки самостоятельной работы с экономической литературой, цитирования и ссылки на источники, а также умение аргументировано излагать свои идеи, мысли.

В ходе выполнения курсовой работы формируются и проверяются следующие компетенции:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7);

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основы поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);

- владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10).

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);

- умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);

- владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16).

Примерная тематика курсовых работ рассматривается и утверждается на заседании кафедры, а затем предлагается студентам (приложение 1).

Студенты выбирают тему курсовой работы самостоятельно, руководствуясь интересом к проблеме, практическим опытом, возможностью получения фактических данных, наличием специальной экономической литературы.

Студенты могут предложить свою тему курсовой работы, учитывая, что основным требованием является ее научная и практическая актуальность, а также соответствие специализации и направлениям научно-исследовательской работы кафедры.

Студент совместно с руководителем уточняет тему исследования, составляет программу исследования, определяет структуру работы. При глубокой теоретической и практической проработке темы, обоснованности и новизне сделанных выводов курсовая работа может быть рекомендована руководителем в качестве научного доклада для выступления на ежегодной студенческой научной конференции.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовая работа состоит из 3-х частей, введения и заключения. Обязателен к оформлению титульный лист (приложение 2), который должен быть подписан студентом и научным руководителем, и содержание (приложение 3), а также библиографический список.

Введение – вступительная часть курсового проекта. Здесь кратко обосновывается необходимость изучения выбранной проблемы, отражается важность решаемых вопросов для принятия управленческих решений. Для этого необходимо дать оценку современного состояния решаемой проблемы как на уровне теоретических разработок, так и в практике.

Во введении формулируются цель и задачи курсовой работы, объект и предмет исследования.

Цель курсовой работы – конечный результат, который студент хочет достичь в исследовании. Цель должна быть ясной, лаконичной и корреспондироваться с темой исследования.

Задачи исследования – система изучаемых вопросов, ответ на которые обеспечивает достижение цели исследования. Количество задач зависит от проблемы, степени ее изученности, цели исследования, возможностей исследователя проникнуть вглубь проблемы.

Объект исследования – конкретная сфера деятельности организации (макроподсистема), в которой существует изучаемая проблема и которая подвергается непосредственному исследованию. Определение объекта

происходит на основе формулировки темы, анализа и степени ее изученности, поставленной цели и задач исследования. Объектом исследования может выступать организация не зависимо от профиля деятельности, отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы. Предмет исследования – это конкретная управленческая проблема, подлежащая изучению в курсовой работе.

Во введении также уместно указать теоретическую и информационную базу. Целесообразно остановиться на методике исследования, указав, какие конкретно применялись методы, как проводилась обработка материала. Поэтому логично, что введение пишется студентом в последнюю очередь.

Введение должно занимать не более 2–3 страниц, в нем не принято размещать графические и табличные материалы.

Основная часть работы состоит из 3-х глав объемом 35-40 страниц.

Структура основной части должна свидетельствовать о понимании студентом сути рассматриваемой проблемы. Состав параграфов необходимо формулировать исходя из поставленной цели и включать только те вопросы, которые являются наиболее важными с точки зрения изложения выбранной темы.

В первой части курсовой работы (аналитическая часть) студенты должны дать характеристику объекта исследования (организации/предприятия). Можно выбрать следующие стандартные схемы изложения материала:

1. Общие сведения о предприятии: миссия, организационно-правовая форма, основные этапы развития, технико-экономические показатели и направления деятельности, ассортимент выпускаемой продукции или перечень оказываемых услуг.

2. Характеристика отрасли, рынка, на котором работает организация/предприятие, характерные особенности и основные тенденции его развития. Анализ маркетинговой (макро- и микро-) среды организации.

3. Анализ деятельности и обоснование проблемы исследования (симптомы управленческой проблемы) в рамках конкретного предприятия.

Во второй части курсовой работы (теоретико-методическая часть) студентам необходимо разобраться с ключевыми понятиями, провести обзор современной научной литературы по выбранной теме (монографии, научные труды, статьи в профильных научных журналах). При этом любое заимствование (определение, фраза, цитата, отдельные параграфы) должны обязательно иметь ссылку на источник. Поскольку начало работы представляет из себя обзор литературы, то обязателен авторский анализ теоретических подходов к изучаемой проблеме. Далее следует рассмотреть

различные методы исследования, которые возможно применить для решения выявленной проблемы, при этом особое внимание следует уделить обзору современных, нетрадиционных методик, которые чаще всего можно найти в периодических научных изданиях (научных и отраслевых журналах).

Третья часть носит практический характер, в которой необходимо представить результаты исследования и оценки выявленной управленческой проблемы. На начальной стадии выявления проблемы можно воспользоваться различными методами проведения кабинетного исследования.

Для решения задач поставленных в курсовой работе студент должен продемонстрировать практический навык использования одного-двух (минимум) методов исследования систем управления, особенно специфических для данной научной области.

Для комплексной оценки внешней среды организации рекомендуется использовать такие методы как PEST и EFAS- анализ. PEST-анализ направлен на оценку факторов внешней среды, оказывающих косвенное воздействие на организацию. На первом этапе PEST-анализа отражаются факторы политико-правовой, экономикой, социо-культурной и технологической среды, оказывающей опосредованное воздействие на организацию. Определяется форма влияния выделенных факторов, их сила и возможные последствия. На втором этапе строятся матрицы возможностей и угроз, позволяющие оценить выделенные факторы с точки зрения их воздействия на организацию. Использование EFAS-анализа позволит оценить силу влияния выделенных факторов и способность организации обеспечить своевременную реакцию на возможности и угрозы.

Для оценки внутренней среды организации студент может воспользоваться стратегическим SNW или SWOT-анализом, методами построения конкурентного профиля.

Для оценки привлекательности отрасли, определения барьеров входа и выхода, анализа конкурентной ситуации и обоснования выбора стратегии рекомендуется использовать модель «5 сил М.Портера», методику И.Ансоффа, методики оценки ключевых факторов успеха (КФУ).

Для разработки портфельной стратегии рекомендуется использовать матрицы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МакКензи, матрица ADL и др.

Кроме того, в исследовании систем управления широкое применение получили методы моделирования социально-экономических и производственных процессов, функционально-стоимостной анализ, а также разнообразные методы количественного анализа и экспертные методы.

Выше перечисленные методы и методики не являются исчерпывающими, студент вправе самостоятельно обосновать и выбрать любой из существующих методов исследования систем управления в зависимости от специфики выявленной проблемы.

В заключении студент подводит итог проделанной работе, делает выводы о том, что было описано, какие методы и процедуры применимы в реальной бизнес-практике, каковы особенности проведения исследования и интерпретация полученных результатов.

Библиографический список составляется студентом в алфавитном порядке. В нем должны быть представлены не менее 25-30 современных литературных источников, в том числе желательно 1-2 на иностранном языке. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с требованиями (приложение 4).

Приводимые в тексте курсовой работы цитаты, выдержки и другие заимствования должны быть надлежащим образом оформлены.

Различают внутритекстовые и подстрочные ссылки.

Для того, чтобы правильно оформить внутритекстовую ссылку, необходимо пронумеровать список литературы, расположенный в конце курсовой работы. Например, ссылка [2, с. 52] означает, что использован информационный источник под номером «2» в списке литературы, и ссылка делается на страницу «52». [11, с. 52–60] – означает ссылку на соответствующих девять страниц текста из источника под номером «11», [2–4, 13] – поясняет ссылку на 4 источника без указания страниц.

Подстрочные ссылки должны содержать полное библиографическое описание источника, на которое автор ссылается в тексте. Например, в тексте: Стоит согласиться с профессором Кокуриным Д.И., который в статье «Эволюция маркетинговой теории: взгляд из России» отмечает, что «в настоящее время западная экономическая наука развивается по пути увеличения эмпирической составляющей маркетинга. Об этом, в частности свидетельствует широкое использование запоминающихся образов в названии новых направлений и дальнейшее их использование для построения самой «теории»... Появляющиеся маркетинговые подходы не вносят вклад в понимание сущности изучаемых процессов и дублируют друг друга с точки зрения смыслового содержания.»¹

В подстрочной ссылке (помещается в низу листа, отделяется от текста прямой линией) будет указано следующее:

¹ Кокурин Д. И. Эволюция маркетинговой теории: взгляд из России [Текст] / Д. И. Кокурин, К. Н. Назин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 3. – С. 5.

Наличие ссылок подтверждает работу автора с литературными источниками и в этом смысле является обязательным элементом курсовой работы.

Приложения к курсовой работе – необязательный элемент. В приложения обычно включают дополнительную, вспомогательную и уточняющую информацию. Это могут быть документы, таблицы с обширным статистическим материалом, анкеты, списки, схемы, распечатки, фотографии, рекламный материал, использование которых в основном тексте нарушает логику и стройность изложения.

Приложения оформляются как продолжение курсовой работе на последующих его страницах. Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение».

Каждое приложение должно иметь свой порядковый номер и название. В курсовой работе обязательно должны быть сделаны ссылки на приложения (при их наличии).

Общий объем работы (без приложений) должен составлять 45-50 страниц.

3. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется в соответствии с требованиями ГОСТ к оформлению научно-исследовательских работ.

Курсовая работа печатается с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Печать производится шрифтом Times New Roman кегль 14 через 1,5 интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм.

Первой страницей курсовой работы является титульный лист, который включается в общую нумерацию страниц. На титульном листе номер страницы не ставят, на последующих листах номер проставляют в центре нижней части листа без точки и черточек арабскими цифрами.

Все заголовки записывают по центру, без точки на конце, полужирным шрифтом прописными буквами и включают в оглавление курсовой работы. Слова «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ» не нумеруют.

Заголовки одного уровня оформляются одинаково по всему тексту. Каждый раздел (заголовок 1 -го уровня) следует начинать с новой страницы. Заголовок 1-го уровня следует располагать по центру и набирать прописными буквами. Заголовки 2-го уровня и ниже следует начинать с прописной буквы и располагать по центру. Переносы в заголовках не допускаются.

Заголовки следует отделять от нижеследующего текста промежутком. Подчеркивание заголовков не допускается. После любого заголовка должен следовать текст, а не рисунок, формула, таблица или новая страница.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами и выделяются полужирным шрифтом. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой.

Большое влияние на характер восприятия аналитической информации и проектных предложений оказывают иллюстрации. Их использование должно быть продуманным для усиления доказательной части работы. Весь иллюстративный материал может быть представлен таблицами и рисунками (схемы, диаграммы, блок-схемы и другой графический материал является рисунками), которые должны иметь номер и название. Они могут иметь сквозную нумерацию или нумерацию по номеру раздела (в этом случае в нумерации таблиц будет две цифры, например, «Таблица 1.2, где 2 – порядковый номер таблицы, 1 – номер главы»). Знак № при нумерации таблиц и рисунков не ставится. Разрывать таблицу и переносить ее часть на другую страницу можно только в том случае, если она целиком не умещается на одной странице (примеры оформления таблиц и рисунков представлены в приложении 4). В тексте должны быть ссылки на имеющиеся таблицы и рисунки.

Иллюстративный материал должен располагаться непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости в приложении.

4. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ И ПОРЯДОК ОЦЕНИВАНИЯ

Студент обязан постоянно информировать руководителя о ходе подготовки курсовой работы, консультироваться по всем возникающим вопросам, ставить в известность при каких-либо возможных отклонениях от утвержденных сроков.

Процесс руководства можно разделить на три условных стадии:

1-я - помощь в выборе темы курсовой работы, общие рекомендации по способу проведения исследования, возможным вариантам получения информации, разработке плана исследования;

2-я - выявление недостатков в работе в части достаточности теоретических положений, обоснованности выбора методики проведения исследования, выбранного стиля написания, а также рекомендации по способу их устранения;

3-я - экспертиза окончательного варианта научным руководителем и выставление оценки.

Окончательный вариант курсовой работы сдается на кафедру менеджмента и маркетинга с электронной версией на диске.

Курсовая работа должна быть сдана на кафедру и зарегистрирована зав. кабинетом: для студентов очной формы обучения не позднее 20 мая, заочной – за 10 дней до начала сессии.

Выполненная студентом курсовая работа проверяется преподавателем – руководителем работы, в том числе на объем заимствований, который не должен превышать 65%. После чего научный руководитель заполняет отзыв.

По утвержденному дирекцией графику в рамках зачетной недели студентам назначается защита курсовой работы. На защиту студент должен подготовить доклад на 5-7 мин., охватывающий основные положения курсовой работы, и презентацию, иллюстрирующую доклад.

Защита работы проходит перед комиссией, состоящей из 2-х преподавателей кафедры менеджмента и маркетинга, которые заполняют оценочные листы. При оценке работы учитывается ее содержание, актуальность, степень самостоятельности выполнения, полнота описания теоретических подходов, современность и качество используемого инструментария, оригинальность выводов и предложений, представление работы (доклад, презентация, раздаточный материал) и ответы на вопросы.

Общая максимальная оценка за курсовую работу 100 баллов.

Перевод 100 баллов в традиционную систему выставления оценок:

55-70 баллов «Удовлетворительно»

71-85 баллов – «Хорошо»

86-100 баллов «Отлично»

За что может быть снижена оценка курсовой работы:

Отсутствие практических примеров – 20 баллов

Явные признаки плагиата – 40 баллов (отсутствие ссылок)

Нарушение требований оформления текста работы, таблиц, рисунков – 20 баллов

Нарушение требований оформления списка литературы – 15 баллов

Использование при печати разного шрифта, разного цвета картриджа, вставка откопированных страниц, сканированных рисунков - 40 баллов

Не сданная вовремя курсовая работа или неудовлетворительная оценка её выполнения и защиты студентом является академической задолженностью. После внесения исправлений и дополнений в курсовую работу студент может быть допущен к повторной сдаче в отведенные дирекцией ИУЭФ сроки.

**Примерная тематика курсовых работ по дисциплине
«Исследование систем управления»¹**

1. Совершенствованию рекламной деятельности организации
2. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия/ продукции предприятия
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления затратами на предприятии
4. Исследование возможностей увеличения объемов продаж продукции компании
5. Разработка мероприятий по усилению конкурентных позиций предприятия на рынке
6. Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента товаров
7. Разработка рекомендаций по повышению качества предоставляемых услуг/ продукции предприятия
8. Обоснование выбора каналов распределения и товародвижения продукции предприятия.
9. Совершенствование планирования на предприятии.
10. Разработка мероприятий по продвижению продукции.
11. Оптимизация сбытовой политики предприятия.
12. Обоснование выбора торговых посредников.
13. Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия.
14. Исследование качества обслуживания потребителей.
15. Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала организации
16. Совершенствование корпоративной культуры организации
17. Разработка проекта вывода на рынок новой продукции компании
18. Оценка стратегических альтернатив развития организации

¹ Перечень не является исчерпывающим. Название тем уточняется применительно к типу рассматриваемой продукции и географии рынка.

Образец оформления титульного листа работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра менеджмента и маркетинга

Направления подготовки 38.03.02

Менеджмент профиль Менеджмент организации

Дисциплина «Исследование систем управления»

КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема: «Оптимизация сбытовой политики предприятия»

Выполнил студент: Белова Ирина Евгеньевна

3 курс очного/заочного отделения

Проверил: к.э.н., зав. кафедрой менеджмента и
маркетинга

Гуляева Мария Константиновна

Оценка _____

Подпись преподавателя _____

Кострома

20__

Образец оформления содержания работы

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬФА»	
1.1. Краткие сведения о предприятии	5
1.2. Основные показатели работы ООО «Альфа».....	8
1.3. Характеристика системы сбыта продукции предприятия.....	12
2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Сбытовая политика предприятия: понятия и основные характеристики.....	15
2.2. Литературный обзор современных подходов к управлению сбытом продукции.....	20
2.3. Методы изучения сбытовой политики компании.....	25
3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ООО «АЛЬФА»	
3.1. Анализ сбытовой политики компании.....	32
3.2. Рекомендации по оптимизации сбыта продукции ООО «Альфа».....	35
3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	48
Приложения.....	51

*Образец оформления текста работы, таблиц и рисунков***1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬФА»****1.1. Краткие сведения о предприятии**

ООО «Альфа» - предприятие общественного питания, создано в 2001 г. За более чем 10-летний период своего существования компания динамично развивалась.

В таблице 1 представлен пример расчета основных показателей деятельности ООО «Альфа».

Таблица 1

Динамика основных показателей

Показатель	Салат «Маскарад»		Пицца «Соната»		Пирожное «Нежность»	
	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Цена продажная, руб.	21	30	32	41	3	4,5
Себестоимость производства продукции, руб.	13,65	20,5	20,7	27,8	1,95	3,05
Прибыль от реализации единицы продукции, руб.	7,35	9,95	11,3	13,2	1,05	1,45
Рентабельность, %	53,8	48,5	54,5	47,5	53,8	47,5

Пример переноса таблицы

Таблица 2

Объем и структура товарооборота предприятия

за 20__ – 20__ год, руб.

Месяц	Товарооборот покупной продукции	Товарооборот продукции собственного производства	Услуги
1	2	3	4
20__ год			
Январь	79544	139883	46440
Февраль	68668	132725	47350
Март	90686	138887	55820
Апрель	82828	123882	43170
Май	94245	158903	45700
Июнь	76032	111543	39220
Июль	67786	104688	38020
Август	78817	119205	55547
Сентябрь	102351	145260	44820
Октябрь	87603	120658	50292

Продолжение табл. 2

1	2	3	4
20__ год			
Январь	94355	150549	73170
Февраль	76332	129862	66598
Март	68937	111569	58520
Апрель	89693	158302	61010
Май	67215	133462	53570
Июнь	65008	124823	42420
Июль	71255	162286	54730
Август	76363	173126	78680
Сентябрь	105912	186730	58160
Октябрь	87545	189562	79550
Ноябрь	104127	221952	68420
Декабрь	98755	210458	89740
Итого	1005497	1951681	784598



Рис. 1. Организационно-управленческая структура ООО «Альфа»

Образец оформления литературных источников

Учебник

Распопов В. М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2013. – 336 с.

Учебник под редакцией

Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление [Текст] : Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др. ; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб. : Политехника, 2008. – 359 с.

Журнал

Белокоровин Э. А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) [Текст] / Э. А. Белокоровин // Маркетолог. – 2005. – №7. – С. 78-95.

Электронная публикация

Калинин С. Н. Новый инструмент стратегического планирования [Электронный ресурс] / С. Н. Калинин. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

Сайт

Официальный сайт группы компаний Step by Step [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.step-by-step.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Утверждено на заседании кафедры
Менеджмента и маркетинга
«19» сентября 2016 г.
Протокол № 1

**Методические рекомендации по выполнению
выпускной квалификационной работы для студентов по
направлению подготовки 38.03.02 - «Менеджмент»**

Кострома
2016

Содержание

1 Общие положения.....	5
2 Подготовка выпускной квалификационной (дипломной) работы	6
2.1 Выбор темы дипломной работы и её утверждение.....	6
2.2 Научный руководитель и его обязанности.....	7
2.3 Организация и планирование подготовки дипломной работы.....	9
2.4 Работа с литературой.....	9
3 Структура и содержание дипломной работы.....	10
3.1. Введение.....	10
3.2. Характеристика объекта исследования.....	11
3.3. Теория вопроса, методика его анализа и проектирования.....	12
3.4. Анализ состояния проблемы на конкретном объекте и разработка проекта.....	13
3.5 Заключение.....	13
3.6 Список литературы.....	14
3.7 Приложения.....	14
4 Оформление дипломной работы.....	15
4.1 Общие положения.....	15
4.2 Нумерация страниц.....	16
4.3 Порядок оформления таблиц, графического материала, формул.....	16
5 Порядок защиты дипломной работы.....	18
Приложение 1: Примерный список тем дипломных работ.....	24
Приложение 2: Пример оформления списка литературы.....	27
Приложение 3: Оформление титульного листа дипломной работы....	29
Приложение 4: Образец оформления содержания.....	30
Приложение 5: Правила оформления текста работы.....	31

Приложение 6: Пример оформления текста, удостоверяющего подлинность выполненной выпускной квалификационной работы.....	35
Приложение 7: Правила оформления таблиц, графического материала, формул.....	36

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) – это важнейший этап работы студентов по закреплению его теоретических и практических знаний, умений, навыков и является наиболее важной формой образовательного процесса, призванного дать возможность студенту продемонстрировать общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции. Выпускная квалификационная работа включает в себя элементы самостоятельного исследования по проблеме, системного анализа и оформления результатов с последующей публичной защитой.

В ходе выполнения и защиты (презентации) ВКР студент должен продемонстрировать свою компетентность, основу которой составляют профессиональные компетенции бакалавра-менеджера. В свою очередь формирование профессиональных компетенций обеспечивается общекультурными и профильными компетенциями.

Важным требованием к выполнению ВКР является обоснованность предложенных управленческих решений, вытекающих из анализа управленческих, организационных и экономических особенностей анализируемой проблемы.

ВКР представляет собой самостоятельную разработку, основанную на глубоком изучении источников и опирающийся на фактический материал, собранный в ходе производственной практики.

Подготовка и написание дипломной работы состоит из нескольких этапов:

1. Выбор темы ВКР и её утверждение.
2. Обоснование актуальности выбранной темы.
3. Составление библиографии, ознакомление с законодательными актами, нормативными документами, другими источниками и литературой, относящимися к теме дипломной работы.

4.Изучение объекта хозяйствования, на базе которого выполняется работа, сбор материала в статистических органах, на предприятиях различной формы собственности.

5.Обоснование метода, которым будет выполняться проектная разработка.

6.Применение выбранного метода анализа и проектирования к условиям конкретной фирмы. Обработка и анализ полученной информации с применением современных математико-статистических методов.

7.Формулирование выводов и практических рекомендаций.

8.Оформление ВКР в соответствии с установленными требованиями.

Выпускник несет полную ответственность за достоверность результатов проведенного исследования.

Студент, не выполнивший ВКР в срок, отчисляется из университета с предоставлением ему права защиты после одного года окончания курса обучения.

2. ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ (БАКАЛАВРСКОЙ) РАБОТЫ

2.1 Выбор темы ВКР и ее утверждение

Примерная тематика дипломных работ рассматривается и утверждается на заседании кафедры, а затем предлагается студентам. Список примерных тем дипломных работ представлен в **приложении 1**.

Студенты выбирают тему ВКР самостоятельно, руководствуясь интересом к проблеме, практическим опытом, возможностью получения фактических данных, наличием специальной литературы.

Студенты могут предложить свою тему ВКР, учитывая, что основным требованием является ее научная и практическая актуальность. Выбрав тему, студент подает заявление на имя заведующего кафедрой.

Перечень тем ВКР утверждается и доводится до сведения обучающихся не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

Кафедра назначает научного руководителя из числа профессоров, доцентов и наиболее опытных старших преподавателей. В порядке исключения руководителями могут быть назначены высококвалифицированные специалисты учреждений и предприятий, старшие научные сотрудники учебно-научных подразделений университета.

Списки фамилий дипломников, тем ВКР, фамилии руководителей по каждой работе представляются в дирекцию ИУЭФ за подписью заведующего кафедрой.

В соответствии со списком дирекция ИУЭФ готовит приказ об утверждении тем ВКР и закреплении научных руководителей. Тема ВКР в отдельных случаях может быть уточнена по представлению заведующего выпускающей кафедрой в дирекцию института. Дирекция института готовит приказ об уточнении тем.

2.2 Научный руководитель и его обязанности

Научный руководитель:

- знакомит студента с требованиями, предъявляемыми к выполнению дипломных работ;
- оказывает помощь в окончательной формулировке темы, составления календарного плана выполнения дипломной работы;
- направляет работу студента при проведении исследований и экспериментов и обработке данных;
- осуществляет оперативное руководство работой;
- проводит регулярные консультации и собеседования со студентами в ходе выполнения дипломной работы;
- контролирует выполнение графика дипломной работы;
- оказывает организационную и методическую помощь дипломнику;
- подписывает работу и допускает дипломника к предзащите;

- составляет письменный отзыв;
- консультирует студента при подготовке доклада на защите ГАК.

На этапе подготовки дипломной работы научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению проблемы, корректирует план действий и оказывает помощь в выборе методов исследования.

В ходе выполнения ВКР научный руководитель дает рекомендации по сбору фактического материала, методике его обобщения, систематизации, выбору модели процесса, программного обеспечения работы. На этом этапе научный руководитель выступает как оппонент, указывая обучающемуся на недостатки аргументации доводов, и предлагает способы их устранения.

Рекомендации и замечания научного руководителя дипломник может учитывать или отклонить по своему усмотрению, поскольку он несет полную ответственность за теоретическую и методическую обоснованность своих решений. После получения окончательного варианта ВКР научный руководитель составляет отзыв. Отзыв научного руководителя включает в себя краткую характеристику содержания работы, область практического применения результатов ВКР; оценку сформированности компетенций выпускника, теоретической и практической подготовки студента, инициативности и самостоятельности при решении исследовательских задач, умения студента работать с источниками, способности ясно, четко излагать материал, соблюдения правил и качества оформления ВКР, графика работы, результаты проверки ВКР на объем заимствований. Научный руководитель дает оценку качества ВКР, рекомендует работу к защите и может рекомендовать отметку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») (Приложение 2). Отзыв подписывается научным руководителем ВКР.

2.3 Организация и планирование подготовки ВКР

После утверждения темы дипломник получает задание на выполнение ВКР, в котором указывается основное содержание ВКР и график её выполнения, согласованный с научным руководителем. Дипломник вместе с научным руководителем определяет цель ВКР, характер экспериментальной части, наиболее приемлемые методы анализа объекта исследования.

Особое внимание надо обратить на наличие методического и программного обеспечения предполагаемых расчетов.

В дальнейшем план ВКР может уточняться под влиянием доступности информации, вычислительной техники, программного обеспечения.

ВКР бакалавра должна быть завершена и передана научному руководителю не позднее, чем **за 10 дней до защиты**, для проведения проверки на объем заимствований и написания отзыва. Допустимый объем заимствований для ВКР бакалавра составляет не более 60% и регламентируется **«Положением о порядке размещения выпускных квалификационных работ в электронной информационно-образовательной среде КГУ»**.

2.4 Работа с литературой

Работа с литературой должна начинаться еще в процессе выбора темы. Подбирает литературу студент самостоятельно. В первую очередь изучаются законы Российской Федерации, Постановления Правительства РФ, другие нормативные акты. Затем рассматривается специальная литература, целесообразно пользоваться наиболее поздними изданиями, отражающими окончательно сложившуюся точку зрения на проблему. Немаловажную роль имеют и научные статьи из периодических изданий, так как в них в сжатой форме содержатся результаты последних исследований по изучаемой проблеме.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Текст дипломной работы включает в себя: **титульный лист, оглавление, введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.**

Общий объем дипломного проекта должен составлять до 80 страниц компьютерного текста напечатанного 14 шрифтом через 1,5 интервала (без приложений).

Оглавление включает наименования глав и параграфов с указанием номера их начальной страницы.

3.1. Введение

Введение должно содержать актуальность работы, оценку современного состояния решаемой проблемы, как на уровне теоретических разработок, так и в практике работы операционных систем. Приведенные во введении цифры, нормативные акты, факты, распространенные в практике приемы подготовки управленческих решений должны служить обоснованию избранной темы, подтверждать ее актуальность. Важно показать роль и место исследуемого вопроса в выполнении фирмой своей миссии, в возможности расширения ниши рынка, в укреплении конкурентоспособности продукции или услуг, в решении социальных проблем.

Во введении формулируются цель и задачи ВКР, объект и предмет исследования. Объем введения должен составлять примерно 10 – 15 % от общего объема работы.

3.2. Характеристика объекта исследования

В качестве объекта исследования в ВКР может выступать конкретный вид деятельности менеджера (управленческая, организационная, экономическая, маркетинговая, информационно-аналитическая, диагностическая, инновационная, проектно-исследовательская, методическая, консультационная, образовательная) в условиях конкретного объекта профессиональной деятельности (сфера управления и бизнеса в различных организационных подразделениях государственных предприятий,

акционерных обществ и частных фирм, научно-производственных объединений, конструкторских и проектных организаций, органов государственного управления).

Применительно к конкретному объекту исследования важно рассмотреть исторический аспект его развития, выделить основные этапы его развития, технического перевооружения, обновления номенклатуры выпускаемой продукции или расширения разнообразия оказываемых услуг. Надо проследить тенденции изменения основных показателей деятельности организации, уделяя особое внимание тем характеристикам, которые связаны с темой ВКР.

Независимо от темы работы важно рассмотреть организационную и производственную структуру организации, организационные отношения и разделение полномочий, выделить перерабатывающую и обеспечивающую подсистемы, указать тип производства, характер производственного процесса, действующую систему мотивации и материального вознаграждения, особенности технологического процесса, дать характеристику внутренней и внешней среды организации.

В первой главе необходимо проанализировать основные (технико-экономические) показатели деятельности организации, не просто констатируя факт изменения каждого показателя, но и указать причину такого изменения. Представить графически изменение показателей с обязательным построением линии тренда.

Для полной характеристики объекта исследования в первой главе должна быть выявлена проблема, для решения которой и будет выполняться работа.

Главное назначение первой главы - это предпроектное обследование объекта, в процессе которого выявляются элементы менеджмента, подлежащие более детальному анализу с целью разработки способа их совершенствования для обеспечения успешного развития всей организации.

Объем первой главы 25-30% текста ВКР. В главе выделяется два-три параграфа.

3.3. Теория вопроса, методика его анализа и проектирования

Во второй главе надо описать язык проблемы, которой посвящен проект, раскрыть понятие и сущность изучаемого объекта, уточнить показатели, которыми принято оценивать объект.

Рекомендуется остановиться на тенденциях развития тех или иных процессов, рассмотреть дискуссионные вопросы по теме. Желательно не просто пересказать существующие в экономической и юридической литературе точки зрения, а творчески осмыслить и проанализировать их. Важно дать обоснование метода, которым студент будет пользоваться при выполнении своей разработки. Эту методику надо описать наиболее подробно.

При выполнении ВКР, как правило, приходится проводить экспериментальные активные исследования.

Если предполагается активный эксперимент (например, опрос покупателей для выяснения покупательских предпочтений), то необходимо описать весь план проведенного эксперимента, условия, в которых будет проводиться опрос, количество респондентов, процедуру и правила обработки результатов экспериментального опроса.

Объем второй главы 35-40% общего текста, в главе выделяется, как правило, два-три параграфа.

3.4. Анализ состояния проблемы на конкретном объекте и разработка управленческих решений

Выбранный во второй главе метод изучения проблемы используется для анализа ее состояния на конкретном объекте. Результаты такого анализа являются предпосылкой (поводом, основанием) для организационного проектирования конкретной функции операционной системы: метода подготовки решений, должностной инструкции, положения об отделе (службе), способа расчета показателя, процедуры подготовки решений, форм

оперативной документации, алгоритмизация содержания труда специалиста, каналов распределения продукции, потребительские предпочтения и т.п.

В процессе разработки проектной части ВКР важно проследить (описать) логику изменения общих свойств системы (организации) в зависимости от нового проектного решения отдельной управленческой проблемы. Изложение содержания работы должно быть строго логичным. Особое внимание следует обратить на плавный переход от одной главы к другой. Каждый последующий параграф ВКР должен быть логическим продолжением предыдущего и заканчиваться подведением итогов (выводами). В главе должно быть выделено два параграфа. Объем третьей главы составляет 30-35 % общего объема работы.

3.5. Заключение подводит итог решения тех задач, которые были поставлены в выпускной квалификационной работе. В нем следует сформулировать выводы, привести данные об экономической эффективности от внедрения рекомендаций или научной ценности решаемых проблем, указать перспективы дальнейшей разработки темы. Объем заключения 5-10% от общего объема работы.

3.6. Список использованных источников включает источники и литературу, которыми пользовался автор при изучении темы и написании ВКР в алфавитном порядке.

Примеры оформления списка литературы представлены в **приложении 3**.

Ссылки на литературу должны ставиться в квадратных скобках после предложения. Если в тексте приведена цитата из какого-либо источника, то в ссылке на источник указывается номер страницы, с которой эта цитата списана. Например: Понятие экономической безопасности автор формулирует следующим образом: «Экономическая безопасность – это совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию» [1, с. 5].

Если же в тексте цитата из литературного источника отсутствует, то ссылка обозначается только цифрой, соответствующей порядковому номеру этого источника в списке литературы. Например: В последнее время отечественные экономисты часто пишут об экономической безопасности, выделяя ее в особую проблему [4,9,10].

Названия монографий, статей, рецензий, авторефератов располагаются в алфавитном порядке. В описании статей обязательно указываются названия журнала или сборника, где они опубликованы, год, номер и страницы.

3.7. Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением компьютерных программ. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора.

Приложения помещают после списка источников в порядке их упоминания в тексте, обязательно нумеруются.

4.ОФОРМЛЕНИЕ ВКР

4.1. Общие положения

Оформление ВКР включает в себя демонстрационные листы и текст работы.

На демонстрационные листы дипломник выносит результаты выполненной им работы по каждому разделу проекта, и тем самым показывает свое умение обобщать и конструктивно представлять содержание работы. Как правило, на листы выносятся: основные характеристики объекта исследования, методы анализа и проектирования, которые используются в проекте, результаты анализа, модели, суть разработанного проекта. Материал может быть представлен в таблицах, схемах, графиках, диаграммах, моделях, блок-схемах.

ВКР должна быть распечатана на одной стороне листа бумаги формата А4 по ГОСТ 9327-60 шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 14,

полупетрнй межстрочный интервал (в таблицах допускается одинарный) и обязательно сброшюрована¹.

Образец оформления титульного листа представлен в **приложение 4**.

Оглавление, которое располагают за титульным листом, печатается через полтора интервала. Образец оформления оглавления представлен в **приложении 5**.

Текст дипломной работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - 30 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - по 20 мм.

Главы работы и параграфы должны быть озаглавлены. Заголовки глав и параграфов нумеруются арабскими цифрами. Номер параграфа состоит из номера главы и параграфа, разделенные точкой. Список использованных источников и литературы печатается через полтора интервала, каждое название начинается с абзаца. Правила оформления текста ВКР представлены в **приложении 6**.

На последнем листе списка использованных источников и литературы ставится подпись дипломника удостоверяющая, что текст работы выверен, цитаты проверены. (**Приложение 7**)

Каждое приложение следует начинать с нового листа, в правом верхнем углу которого пишется слово "Приложение" и номер, обозначенный арабской цифрой (без знака №).

4.2. Нумерация страниц

Страницы ВКР нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист и оглавление включают в общую нумерацию работы, но номера страницы на них не ставят. На последующих страницах проставляют номер в центре нижней части листа без точки и черточек арабскими цифрами.

4.3. Порядок оформления таблиц, графического материала, формул

Форма таблицы применяется при изложении цифровой и словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков для лучшей

¹ Требования к брошюровке: 1 способ - брошюровка на пластиковую пружинку с применением прозрачной пластиковой обложки; 2 способ - твердый «книжный» термопереплет

наглядности и сравнения показателей. Таблица имеет два уровня членения: вертикальный - графы; горизонтальный - строки. Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть грамматически согласованы с заголовками. В заголовках и подзаголовках граф и строк таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения. Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице. Графу "№ п/п" в таблицу включать не следует. Правила оформления таблиц и рисунков представлены в **приложении 6**.

Таблицы помещаются в тексте работы сразу после ссылок на них. Они могут иметь сквозную нумерацию (например, Таблица 1 – Название, Таблица 2 – Название и т.д.) или нумерацию по номеру раздела (например, Таблица 1.2 – Название, где 1 – номер главы). Знак № при нумерации таблиц не ставится.

Если в тексте необходимо сослаться на таблицу, то следует указать номер таблицы и страницу, на которой она расположена. Разрывать таблицу и переносить ее часть на другую страницу можно только в том случае, если она целиком не уместается на одной странице. Правила переноса таблиц представлены в приложении 6.

Если таблица заимствована или рассчитана по данным статистического еженедельника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

Графический материал должен располагаться непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости - в приложении к дипломной работе. Он должен иметь название, которое помещается под ним. Графический материал основной части и приложений следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией или по главам работы.

Формулы в тексте надо выделять, записывая их более крупным шрифтом и отдельной строкой, давая подробное пояснение каждому символу,

когда он встречается впервые. Рекомендуется нумеровать формулы в пределах каждого раздела. Правила оформления формул представлены в приложении 6.

5. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ ВКР

Не позднее чем за 20 дней до защиты ВКР на выпускающей кафедре проводится предзащита, которая имеет целью актуализировать степень готовности работы к защите и указать на недостатки и пути их устранения обучающемуся. Результаты предзащиты не являются основанием для недопуска обучающегося к защите ВКР.

ВКР сдается на выпускающую кафедру на бумажном носителе в окончательном виде не позднее, чем за 10 дней до дня защиты ВКР. После чего ВКР может быть направлена на рецензирование. Согласно «Положению о выпускной квалификационной работе бакалавра ФГБОУ ВО КГУ» рецензия на ВКР бакалавров не обязательна. Однако кафедрой менеджмента и маркетинга принято решение о рецензировании ВКР бакалавров. В качестве рецензентов рекомендовано привлекать руководителей и ведущих высококвалифицированных специалистов организаций, на базе которых выполнялась ВКР.

В рецензии дается характеристика ВКР в целом и ее отдельных разделов, оценивается актуальность темы, соответствие содержания поставленным целям и задачам, использование новейших достижений в данном направлении науки, практическая значимость работы. Рецензент оценивает способность выпускника использовать полученные знания и умения для решения конкретных практических задач. В рецензии указываются недостатки работы и замечания к ее содержанию и оформлению. Рецензент дает общую оценку работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и выражает мнение о присвоении студенту соответствующей квалификации (**Приложение 8**). Рецензия подписывается рецензентом и заверяется печатью организации по месту работы рецензента.

ВКР, отзыв, рецензия (при наличии) передаются в государственную экзаменационную комиссию не позднее, чем за 2 календарных дня до дня защиты ВКР.

Защита ВКР проводится на открытом заседании ГЭК, состав которой утверждается приказом ректора университета.

Секретарь ГЭК представляет на заседание комиссии по каждому выпускнику: печатный экземпляр ВКР; отзыв научного руководителя; рецензию; зачетную книжку студента.

К защите студент должен подготовить доклад и необходимый иллюстративный материал (презентацию), которым он предполагает воспользоваться в ходе защиты. Продолжительность защиты одной ВКР — до 30 минут, включая доклад автора ВКР (не более 10 мин.).

Процедура защиты включает следующие этапы:

- сообщение студента об основном содержании работы (краткое обоснование выбора темы, характер изученности проблемы, задачи и результаты исследования, выводы, рекомендации). Доклад излагается свободно, доходчиво, четко и сопровождается презентацией;
- ответы дипломника на вопросы членов комиссии;
- оглашение отзывов на ВКР;
- ответы дипломника на замечания рецензента.

Ответы на вопросы, их полнота и глубина влияют на оценку защиты ВКР. Они должны быть содержательными и лаконичными. Оценка результатов защиты ВКР производится на закрытом заседании ГЭК. ВКР оценивается дифференцированной отметкой. Оценке подлежит уровень освоения студентом каждой компетенции, из чего затем складывается заключительная (общая) оценка.

При оценке принимаются во внимание оригинальность и научно-практическое значение темы, качество выполнения и оформления работы, а также содержательность доклада и ответов на вопросы. Кроме того оценивается степень освоения студентами компетенций, которые

демонстрирует он в процессе написания дипломной работы и её защиты. По результату защиты выставляется государственная экзаменационная отметка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Решение государственной аттестационной комиссии принимается на закрытом заседании простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном количестве голосов председатель комиссии (или заменяющий его заместитель председателя комиссии) обладает правом решающего голоса. Итоги защиты оформляются протоколом и объявляются в тот же день.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания (защиты ВКР) и/или несогласии с результатами защиты ВКР. Порядок и процедура рассмотрения апелляций определяются в Порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

Общие итоги защиты всех выпускных квалификационных работ подводятся комиссией и обсуждаются на заседании кафедры.

По итогам защиты кафедра может рекомендовать материалы отдельных работ к публикации, а результаты исследований к внедрению. Лучшие работы рекомендуются к участию в конкурсах дипломных работ и НИР.

Текст выпускной квалификационной работы и аннотация ВКР (является последним листом ВКР и представляет собой краткое описание содержания работы (до 0,5 стр.) с указанием ключевых слов) в формате **.pdf** размещается обучающимся самостоятельно в электронно-библиотечной системе КГУ в течение 2 рабочих дней после защиты (приложение 9). Порядок проверки на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований, размещения текстов выпускных

квалификационных работ в электронно-библиотечной системе организации устанавливается **«Положением о порядке размещения выпускных квалификационных работ в электронной информационно-образовательной среде КГУ».**

Приложение 1

Примерный список тем выпускных квалификационных работ

1. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсами предприятия (на примере.....)
2. Разработка стратегии развития предприятия (на примере.....)
3. Совершенствование управления затратами (на примере.....)
4. Разработка направлений по совершенствованию деятельности медицинского учреждения (на примере...)
5. Разработка направлений по повышению конкурентоспособности продукции на основе повышения ее качества (на примере...)
6. Разработка управленческого решения о внедрении концепции эффективных продаж (на примере...)
7. Совершенствование управления качеством продукции (на примере...)
8. Разработка управленческого решения по внедрению информационных технологий в управлении предприятием (на примере...)
9. Разработка стратегии развития страховой фирмы (на примере...)
10. Разработка управленческого решения по совершенствованию стратегии развития организации (на примере...)
11. Логистическое управление потоками пациентов в медицинском учреждении» (на примере...)
12. Принятие решения по оптимальному размещению товаров на складе (на примере....)
13. Разработка управленческого решения по совершенствованию системы оценки персонала (на примере...)
14. Совершенствование рекламной стратегии предприятия (на примере...)
15. Разработка управленческого решения по совершенствованию системы оплаты труда (на примере...)
16. Разработка комплекса мер по оптимизации затрат на качество продукции (на примере...)
17. Принятие решения о целесообразности закупки товара у территориально удалённого поставщика (на примере...)
18. Разработка программы социально-экономического развития организации (на примере...)
19. Разработка стратегии продвижения товара и услуг на компьютерном рынке г. Костромы
20. Разработка ценовой стратегии торгового предприятия (на примере...)
21. Совершенствование управления запасами (на примере...)

22. Разработка управленческого решения по совершенствованию учебного процесса на основе применения информационных технологий на примере использования КДИ «Бизнес-курс» (на примере...)

23. Разработка направлений совершенствования здравоохранения: элементы логистического подхода в управлении потоками пациентов (на примере...)

24. Разработка направлений по повышению эффективности деятельности предприятия (на примере...)

25. Совершенствование управления материальными потоками на складе предприятия с применением элементов логистики» (на примере...)

26. Разработка рекомендаций по повышению качества оказания специализированных медицинских услуг населению (на примере...)

27. Разработка направлений по социально-экономической адаптации инвалидов (на примере...)

28. Разработка направлений по укреплению конкурентных позиций организации (на примере...)

29. Разработка рекомендаций по организации мерчендайзинга в организации (на примере...)

30. Логистическое управление материальным потоком в торговом предприятии (на примере...)

31. Совершенствование управлением процессом торговли (на примере...)

32. Совершенствование управления товародвижением на основе логистики (на примере...)

33. Разработка логистической модели управления организацией (на примере...)

34. Логистическое управление транспортным предприятием (на примере...)

35. Совершенствование процессом производства с применением элементов логистики (на примере...)

36. Разработка направлений по повышению эффективности деятельности предприятия (на примере»

37. Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности предприятия на основе логистики (на примере...)

38. Совершенствование управления затратами на менеджмент качества (на примере...)

39. Совершенствование управления складским хозяйством (на примере...)

- 40. Совершенствование кадрового потенциала организации (на примере...)
- 41. Разработка направлений по улучшению деятельности службы социальной защиты населения (на примере...)
- 42. Управление изменениями организации (на примере...)
- 43. Совершенствование управления производственным процессом организации (на примере...)
- 44. Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия (на примере предприятия
- 45. Разработка мероприятий по внедрению информационных систем в организации (на примере.....)
- 46. Совершенствование рекламной деятельности организации (на примере....)
- 47. Принятие решения по выбору места расположения склада общего пользования на обслуживаемой территории (на примере....)
- 48. Совершенствование управления запасами (на примере...)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Институт _____

Кафедра _____

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

обучающегося _____,
направления подготовки _____,
направленность _____,
уровень _____, форма обучения _____.

Характеристика содержания работы

Практическое применение результатов ВКР, оригинальность принятых решений

Характеристика инициативности и самостоятельности при решении исследовательских задач

Характеристика умения студента работать с источниками, способности ясно, четко излагать материал

Соблюдение установленного графика работы

Оценка соблюдения правил и качества оформления ВКР

Характеристика сформированности компетенций выпускника, теоретической и практической подготовки обучающегося

Результаты проверки ВКР на объем заимствований (указывается объем заимствований)

Оценка работы и рекомендации о возможности допуска ВКР к защите

*ФИО, ученая степень, ученое звание
научного руководителя
Дата*

Подпись

*Образец оформления литературных источников***Учебник**

Распопов В. М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2013. – 336 с.

Учебник под редакцией

Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление [Текст] : Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др. ; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб. : Политехника, 2008. – 359 с.

Журнал

Белокоровин Э. А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) [Текст] / Э. А. Белокоровин // Маркетолог. – 2005. – №7. – С. 78-95.

Электронная публикация

Калинин С. Н. Новый инструмент стратегического планирования [Электронный ресурс] / С. Н. Калинин. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

Сайт

Официальный сайт группы компаний Step by Step [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.step-by-step.ru> (дата обращения: 12.12.2016).

Образец оформления титульного листа работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра менеджмента и маркетинга

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Менеджмент организации

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

(НА ПРИМЕРЕ СТО «АВТОСЕРВИС»)

Выпускная квалификационная работа

(бакалаврская)

Исполнитель _____
(подпись)

Сметанин Сергей Иванович

Группа _____

Руководитель _____
(подпись)

Смирнов Валентин Владимирович

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и
маркетинга

Кострома

20__

*Образец оформления содержания работы***ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬФА»	
1.1. Краткие сведения о предприятии	5
1.2. Основные показатели работы ООО «Альфа».....	8
1.3. Характеристика системы сбыта продукции предприятия.....	12
2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Сбытовая политика предприятия: понятия и основные характеристики.....	15
2.2. Литературный обзор современных подходов к управлению сбытом продукции.....	20
2.3. Методы изучения сбытовой политики компании.....	25
3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ООО «АЛЬФА»	
3.1. Анализ сбытовой политики компании.....	32
3.2. Рекомендации по оптимизации сбыта продукции ООО «Альфа».....	35
3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	48
Приложения.....	51

Приложение 6

Образец оформления текста работы, таблиц и рисунков

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬФА»

1.1. Краткие сведения о предприятии

ООО «Альфа» - предприятие общественного питания, создано в 2001 г. За более чем 10-летний период своего существования компания динамично развивалась.

В таблице 1 представлен пример расчета основных показателей деятельности ООО «Альфа».

Таблица 1

Динамика основных показателей

Показатель	Салат «Маскарад»		Пицца «Соната»		Пирожное «Нежность»	
	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Цена продажная, руб.	21	30	32	41	3	4,5
Себестоимость производства продукции, руб.	13,65	20,5	20,7	27,8	1,95	3,05
Прибыль от реализации единицы продукции, руб.	7,35	9,95	11,3	13,2	1,05	1,45
Рентабельность, %	53,8	48,5	54,5	47,5	53,8	47,5

Пример переноса таблицы

Таблица 2

Объем и структура товарооборота предприятия

за 20__ – 20__ год, руб.

Месяц	Товарооборот покупной продукции	Товарооборот продукции собственного производства	Услуги
1	2	3	4
20__ год			
Январь	79544	139883	46440
Февраль	68668	132725	47350
Март	90686	138887	55820
Апрель	82828	123882	43170
Май	94245	158903	45700
Июнь	76032	111543	39220
Июль	67786	104688	38020
Август	78817	119205	55547
Сентябрь	102351	145260	44820
Октябрь	87603	120658	50292

Продолжение табл. 2

1	2	3	4
20__ год			
Январь	94355	150549	73170
Февраль	76332	129862	66598
Март	68937	111569	58520
Апрель	89693	158302	61010
Май	67215	133462	53570
Июнь	65008	124823	42420
Июль	71255	162286	54730
Август	76363	173126	78680
Сентябрь	105912	186730	58160
Октябрь	87545	189562	79550
Ноябрь	104127	221952	68420
Декабрь	98755	210458	89740
Итого	1005497	1951681	784598

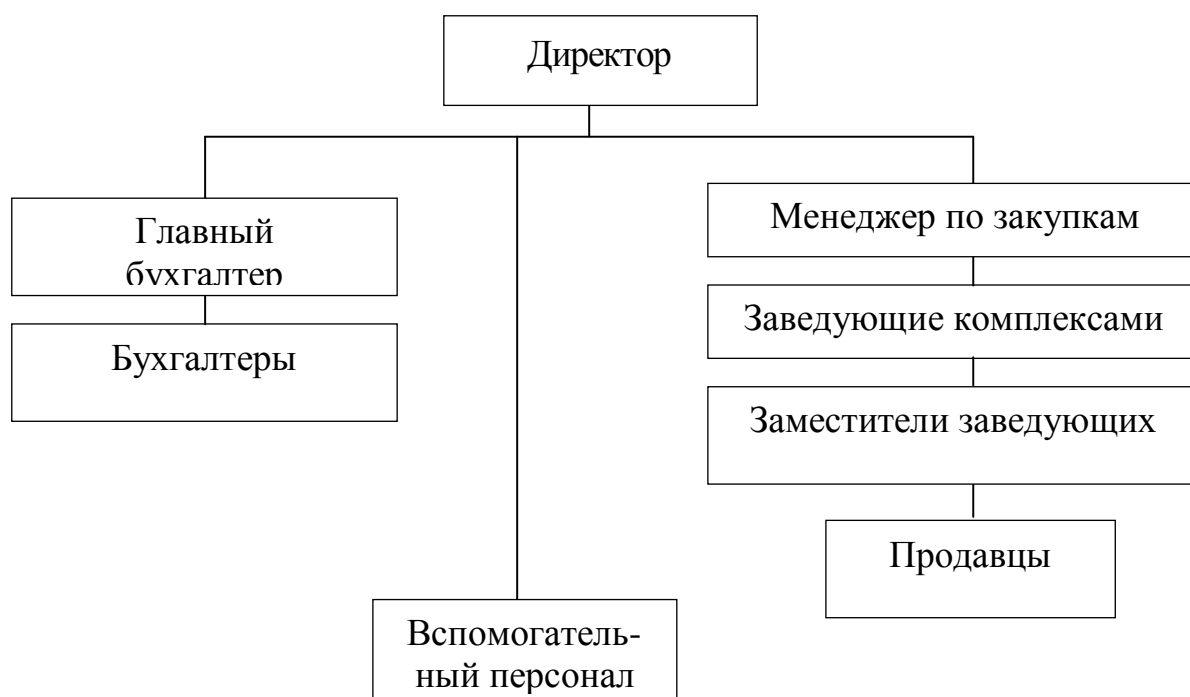


Рис. 1. Организационно-управленческая структура ООО «Альфа»

Правила оформления формул

Эффект воздействия программы обучения персонала может быть определен по следующей формуле [29]:

$$E = P * N * V * K - N * Z, \quad (1)$$

где:

P – продолжительность воздействия программы на результативность труда;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Приложение 7

*Пример оформления текста, удостоверяющего подлинность выполненной
выпускной квалификационной работы*

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Текст работы выверен, цитаты проверены. Все использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« ____ » _____ ____ Г.

(подпись)

(Ф.И.О.)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

обучающегося _____,
направления подготовки _____,
направленность _____,
уровень _____, форма обучения _____.

Актуальность темы ВКР

Соответствие содержания ВКР поставленным целям и задачам

Практическая значимость работы

Способность выпускника использовать полученные знания и умения для решения конкретных практических задач

Недостатки ВКР

Соответствие ВКР предъявляемым требованиям и оценка работы

Выпускная квалификационная работа соответствует/ не соответствует предъявляемым требованиям к работам подобного рода, а ее автор заслуживает/ не заслуживает присвоения квалификации бакалавра по направлению подготовки _____ и оценки _____.

ФИО, должность,
место работы рецензента
Дата

Подпись

*Пример оформления аннотации выпускной квалификационной работы***АННОТАЦИЯ**

Рачковская Т. В. Анализ въездного и внутреннего потоков туристов и разработка мероприятий по их оптимизации (на примере ГК «Волга»). – Кострома: КГУ, 06-СТ-1, 2016. – 112 с., 33 ил., 24 табл., библиогр. список – 51 наим., 2 прил., 1 презентация – CD-RW.

Объект – гостиничный комплекс «Волга».

Цель – анализ въездного и внутреннего потоков туристов и разработка мероприятий по их оптимизации в гостинице «Волга».

В процессе исследования использованы методы наблюдения, сводки и группировки, сравнения, экономического анализа и иные.

Получены следующие результаты: дана общая характеристика деятельности гостиницы «Волга»; рассмотрены основные виды туризма в РФ; представлены результаты анализа въездного и внутреннего потоков туристов гостиницы «Волга»; выделены сегменты клиентов гостиницы «Волга»; разработаны мероприятия по оптимизации въездного и внутреннего потоков туристов в гостинице «Волга».

Внедрение разработанных мероприятий в гостинице «Волга» позволит перейти на дифференцированный подход к предоставлению услуг и предлагать для каждого сегмента клиентов отдельный комплекс услуг, увеличить темпы роста числа принятых туристов и тем самым обеспечить максимально возможную загрузку номерного фонда гостиницы.

Созданная презентация может быть использована в качестве учебного пособия при изучении дисциплин туристского профиля.

Ключевые слова (*перечисление основных категорий ВКР*): внутренний туризм, въездной туризм, оптимизация турпотоков.