

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Щаблюков Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского  
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 12:29:41

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c0e196

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

## **Методические указания**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

**Пятигорск  
2021**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	4
Практическое занятие 1-2.....	4
Эволюция антикризисного управления .....	4
ТЕМА 2. КРИЗИСЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ТИПОЛОГИЯ .....	8
Практическое занятие 3-4.....	8
Цикличность национальной экономики.....	8
ТЕМА 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
Практическое занятие 5-6.....	12
Циклическое развитие организации .....	12
ТЕМА 4. БАНКРОТСТВО ОРГАНИЗАЦИИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ.....	16
Практическое занятие 7-8.....	16
Процедура банкротства в условиях кризиса рыночной экономики .....	16
ТЕМА 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	22
Практическое занятие 9-10.....	22
Оценка финансового состояния и вероятности банкротства хозяйствующего субъекта.....	22
ТЕМА 6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ .....	41
Практическое занятие 11 .....	41
Кадровая политика в условиях кризиса .....	41
Практическое занятие 12 .....	47
Механизм социального партнерства .....	47
ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ В СИТУАЦИИ КРИЗИСА .....	54
Практическое занятие 13-14.....	54
Субъективный элемент антикризисного управления .....	54
ТЕМА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	59
Практическое занятие 15-16.....	59
Критерии эффективности антикризисного управления .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является развитие системного подхода в управлении организацией в условиях кризиса, формирование представления о современных методах и механизмах антикризисного управления с учетом особенностей построения кадровой политики организации.

Задачами освоения дисциплины «Антикризисное управление» являются:

- усвоение принципов и методов антикризисного управления организацией;
- раскрытие сущности и особенностей методики определения экономической эффективности антикризисного управления;
- получение системных знаний о возможностях антикризисного управления;
- исследование направлений совершенствования антикризисного управления в части достижения финансовой устойчивости организации;
- изучение отечественной нормативной базы, принципов и методов антикризисного управления;
- изучение задач и роли кадровой службы в процессе антикризисного управления.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра.

Дисциплина «Антикризисное управление» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области управления персоналом.

*Объектом* изучения данной дисциплины являются организации различных организационно-правовых форм хозяйствования.

*Предметом* изучения дисциплины являются аспекты управления организацией в условиях кризиса.

# Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления

## Практическое занятие 1-2.

### Эволюция антикризисного управления

**Цель:** ознакомиться со сложившимися теоретическими основами антикризисного управления

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «антикризисное управление»;
- основные цели и задачи управления в неблагоприятных условиях;
- основные положения научных школ в сфере антикризисного управления.

Студент будет уметь:

- различать основные направления антикризисного управления;
- характеризовать особенности антикризисного управления на микро-, мезо- и макро-уровне экономики.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** функционирование рыночной экономики сопровождается повторяющимися кризисами и требует обязательного управленческого воздействия.

### *Теоретическая часть*

Антикризисное управление включает в себя использование важнейших экономических дисциплин (финансовый анализ, стратегическое и тактическое планирование, инвестирование, менеджмент и др.), объединяя их в единую систему, охватывающую диагностику, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризиса.

Антикризисное управление в качестве понятия может применяться в двух значениях: широком и узком смысле.

В широком смысле антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики (микро-, мезо-, макро- и мегауровнях).

В узком смысле антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства. Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается при активном участии Федерального управления по делам о несостоятельности, причем обычно в судебном порядке.

Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Это может быть достигнуто путем ускоренных, действенных реакций, на изменения как внешней, так и внутренней среды, реализуемых посредством заранее разработанных альтернативных вариантов программ мероприятий, предусматривающих различные действия в зависимости от той или иной сложившейся ситуации.

Процесс принятия решений и собственно сами решения относительно сложившихся кризисных явлений (либо событий) должны определяться в зависимости от конкретных ситуаций с учетом сохранения базовых характеристик организации,

например, структура фондов, персонал, профиль деятельности, основные виды производимой продукции и пр. При этом при разработке антикризисных мероприятий следует учитывать факт наличия в классическом менеджменте ряда школ, исследования которых могут оказать существенную помощь в прогнозировании вариантов развития событий, в управлении персоналом в условиях кризиса, при анализе ситуации, а их методики – в выработке и реализации управленческих решений, направленных на локализацию кризиса,

Основные управленческие школы менеджмента:

- операционно-административная;
- школа человеческих отношений и поведения;
- количественная;
- системно-ситуационная;
- школа организационной культуры;
- процессуальная школа.

Рассмотрим основные направления этих школ и их применимость в антикризисном управлении.

**Операционно-административная школа** базируется на теории управления операциями и теории администрирования. Основоположниками школы принято считать Ф. Тейлора и А. Файоля. В переработке их теории к антикризисному управлению Р.А. Попов определил ряд следующих направлений:

– все действия должны быть согласованы и подчинены главной задаче – выходу из кризиса;

– посредством сплочения трудового коллектива, обеспечения сотрудничества управляющих и рабочих создать корпоративный дух на предприятии (даже путем уступок отдельных требований выдвинутых рядовым составом);

– с целью повышения эффективности производства, в условиях ограниченности (дефицита) ресурсов, создать условия для повышения производительности труда;

– необходим научный подход к анализу динамических процессов, к составлению перспективной модели и разработке механизмов по ее исполнению;

– разделить функции с целью устранения дублирования действий и сосредоточить группы работников на тех функциях, с которыми они справляются наиболее успешно;

– обеспечить справедливость в действиях руководства и разработать системы поощрений;

– обеспечить общее единоначалие и наделить менеджеров четкими полномочиями и конкретной ответственностью за результаты работы;

– обеспечить поддержание и ужесточение дисциплины на всех уровнях;

– достичь стабилизации внутренней среды, посредством сохранения неизменности рабочих мест и отказа от частых перемещений работников.

Основные направления **школы человеческих отношений и поведения** базируются на личностных и психологических качествах человека. Первые исследования этих факторов в процессе производства были связаны с работой Г. Мюнстерберга, затем исследования в этой области были продолжены Мэйо, Ретлисбергером и рядом ученых, которые на основе многолетних исследований (1927–1939) на заводе телеграфных аппаратов в г. Хоторне штата Иллинойс сформулировали «систему человеческих отношений».

При разработке антикризисных мероприятий согласно концепции школы человеческих отношений и поведения выделяются следующие направления:

– осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, с тем, чтобы придать ему устойчивость и определить его функции в стабилизации обстановки;

– менеджерам необходимо уделять повышенное внимание к личным проблемам подчиненных, так как нерешенные личные проблемы отвлекают членов коллектива от своих обязанностей;

- нейтрализовать неформальные группы, так как они могут оказывать неблагоприятное влияние как на коллектив в целом, так и на отдельные его звенья;
- сформировать систему внутрифирменной информации, корпоративный дух;
- осуществлять выбор менеджеров, способных снять острые проблемы в коллективе и создать благоприятный климат.

Продолжением человеческих отношений явились исследования в области поведенческих проявлений в процессе трудовой деятельности.

Психологические взаимоотношения в коллективе и поведенческие проявления являются основой психологического поля организации, которое реагирует на изменение внутренней и внешней среды и участвует в достижении поставленных целей. Естественно, если предприятие находится в кризисной ситуации, то его психологическое поле будет напряженным, а уровень психологической устойчивости слабым. Поэтому в данной ситуации задача антикризисных менеджеров ослабить напряженность и повысить психологическую устойчивость в коллективе.

**Количественная школа** сформировалась в 50–60-х годах XX в. в результате развития экономико-математического моделирования. Основоположниками школы принято считать таких ученых, как Леонтьев, Марч, Саймон, Канторович, Шаталин, Петракова и др.

Очень ценной для антикризисного управления оказалась имеющаяся в рамках данной школы способность достаточно быстро выполнять операции по принятию решений, оценки кризисной ситуации, а также в предоставлении большого количества вариантов решения конкретной проблемы и вариантов развития предприятия.

К приемам количественной школы в применении к антикризисному управлению относят: экономико-математический анализ, экономико-математическое моделирование, методы количественных измерений, разделение процесса разработки решений на серию последовательных шагов. Применение приемов количественной школы предполагает использование компьютерной техники и АСУ, позволяющие максимально быстро обработать информацию и сделать выбор из предложенных оптимальных управленческих решений наиболее приемлемый для конкретной ситуации.

**Системно-ситуационная школа** представляет совокупность двух подходов системного и ситуационного.

Суть системного подхода заключается в том, что этот подход предлагает рассматривать все элементы организации (предприятия) в виде целостной системы, в которую могут быть включены различные подразделения производственные, маркетинговые, финансовые и прочие. Ситуационный подход является базовым по таким направлениям, как оценка состояния кризиса на предприятии, прогнозирование развития событий, разработка эффективных решений, т. е. требуется учет складывающихся ситуаций (обстоятельств), что особенно важно в организациях находящихся в состоянии стресса или кризиса.

Системно-ситуационный подход в антикризисном управлении предполагает осуществление мониторинга внутренней и внешней среды фирмы, экспресс-анализа состояния системы, составление прогнозов развития ситуации и разработку многовариантных управленческих решений, адекватных ее изменению.

**Школа организационной культуры** зародилась в Японии 80–90-х гг. XX в. «Организационная культура» по представлению приверженцев и последователей школы есть совокупность доминирующих в коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, которые помогают членам коллектива понять назначение организации в целом, механизм ее функционирования и тем самым создать нормы деятельности и поведения, правила следования им. Школа «организационной культуры» базируется:

- на усилении демократических начал в управлении (демократизация);
- усилении внимания к техническому уровню производства (технологизация);
- придание управлению международного характера и выравнивание национальных различий в менеджменте (интернационализация).

Школа организационной культуры проявляется в систематическом обучении персонала специальным, общетехническим и экономическим знаниям, в привитии повышенной организованности, маневренности, умении самостоятельно ориентироваться в форс-мажорных обстоятельствах, результаты которых в последствии должны выступить основой в антикризисном управлении.

**Процессуальная школа** самая молодая школа антикризисного управления. Она не имеет пока твердых научных позиций в менеджменте. Следовательно, с течением времени отдельные направления этой школы будут пересмотрены либо устранены, другие включены, но уже сегодня можно сказать, что суть процессуального подхода в том, что управление в целом рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. В антикризисном управлении в рамках процессуальной школы предполагается опираться на следующие принципы:

- программно-целевое построение всей управленческой деятельности;
- инновативность в планировании антикризисных мероприятий и функционировании управленческого персонала;
- стратегическое мышление управляющих;
- инициаторское отношение менеджеров к решению проблем;
- повышенную ответственность за принятые решения.

Представленные школы менеджмента, несмотря на то что имеют различные направления и тенденции отражают основные факторы, на которые следует обратить внимание при разработке антикризисных мер по выводу предприятия из кризисной ситуации.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Дайте определение сущности понятия «антикризисное управление».
2. Как проявляется ситуационный подход в антикризисном управлении?
3. Каковы рекомендации операционно-административной концепции применительно к антикризисному управлению?
4. В чем специфика проявлений школы человеческих отношений и поведенческих наук в кризисных ситуациях?
5. Чем привлекательны методы количественной школы в условиях кризиса экономики?
6. Как отражаются в антикризисном управлении положения школы организационной культуры?

#### **Повышенный уровень:**

1. Как соотносятся положения и выводы классических школ с современными концепциями антикризисного управления?
2. Обрисуйте модель организации будущего как самоподдерживающей системы преодоления кризисных явлений и процессов в поступательном развитии и совершенствовании

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация



3. *Недальновидные действия государства в социальной области.* Имеется в виду, например, необоснованное расширение социальных программ, которое порой может привести к снижению предложения труда, уменьшению объема трудовых доходов, а значит, и сбережений;

4. *Инфляция.* Ее отрицательное влияние на экономическое развитие проявляется в торможении научно-технического прогресса, дезориентации капиталовложений. Более того, инфляция побуждает предпринимателей, население воздержаться от дополнительных инвестиций.

5. *Снижение предложения труда и образование безработицы.* Эти процессы снижают личные доходы населения и, следовательно, сбережения для инвестиций.

Развитие рыночной экономики характеризуется **циклическостью**, под которой понимается периодичность повторяющихся нарушений равновесия в экономической системе, ведущих к свертыванию хозяйственной деятельности, спаду, кризису.

Современной общественной науке известны более 1380 типов цикличности. Для цикличности экономического развития характерны следующие признаки:

- 1) наличие колебаний уровня производства;
- 2) периодичность, повторяемость колебаний;
- 3) наличие в колебаниях повторяющейся единицы - цикла.

**Экономический цикл** - это период от начала одного кризиса до начала следующего. Его можно определить как повторяющиеся на протяжении ряда лет подъемы и спады в уровне экономической активности.

В качестве причин экономических циклов в экономической теории рассматривались совершенно различные явления:

- разность во времени кругооборотов капиталов в разных отраслях и их взаимосвязь;
- развитие кредита;
- избыток сбережений у населения и, как следствие, недостаток инвестиций в производство (Дж.М.Кейнс);
- превышение производства средств производства над производством предметов потребления (М.Туган-Барановский, А.Шпитгоф);
- соотношение пессимизма и оптимизма в экономической деятельности людей (В.Парето, А.Пигу).
- революции, войны, милитаризация экономики;
- высокие темпы роста населения;
- связь циклических колебаний экономики с календарем президентских выборов (теория политического делового цикла У.Нордхауза);
- уровень солнечной активности (У. Джевонс (1835–1882) и А. Л. Чижевский (1897–1964) видели причину кризисов в регулярно появляющихся пятнах на Солнце, которые влияют на урожай сельскохозяйственных культур).

Всем экономическим циклам присущи четыре фазы: кризис (рецессия, спад), депрессия (стагнация), оживление (экспансия) и подъем (бум, пик).

Впервые природу цикличности раскрыл К.Маркс. Именно он определил, что цикл состоит из четырех фаз, дал им название, определил главенствующую роль кризиса. В качестве основных причин кризиса К.Маркс выделял:

- противоречие между производством и потреблением (рост потребления отстает от роста производства, в результате чего происходит перепроизводство товаров);
- противоречие между жесткой организацией производства на отдельных капиталистических предприятиях и нерегулируемым, стихийным действием рыночной системы в целом.

- физический срок службы основного капитала (каждые 7-8 лет основной капитал физически и морально устаревает, его замена совпадает с фазой оживления в производстве, периодическое обновление капитала задает временной параметр экономического цикла).

Кризис – это механизм приспособления размеров общественного производства к объему платежеспособного спроса хозяйственных субъектов.

До кризиса экономика находится в фазе подъема, когда она процветает во всех отношениях. Рынок в какой-то момент времени оказывается переполненным товарами, однако многие предприятия продолжают работать, выбрасывая на рынок все новые и новые массы товаров. Спрос начинает постепенно уменьшаться, отставать от предложения. Трудности со сбытом приводят к сокращению производства и росту безработицы. Снижение покупательной способности населения еще более осложняет сбыт. Все экономические показатели сокращаются. Происходит падение уровней заработной платы, прибыли, инвестиций, цен, разрушается механизм кругооборота капитала. Возникают кризис неплатежей и гигантский дефицит наличных денег. Курс ценных бумаг падает, они обесцениваются, вексель перестает играть роль ценной бумаги. Начинается период массового банкротства предприятий, а также финансовых и кредитных учреждений, поскольку невозвратность кредитов носит массовый характер. В условиях нехватки ликвидности для расплаты по долгам банки повышают ссудный процент и кредит становится недоступным основной массе предпринимателей.

Первый экономический кризис в рыночной системе произошел в 1825 г., после образования во всех ведущих капиталистических странах национальных рынков. С тех пор каждые 8-12 лет кризисы повторяются с большим или меньшим размахом. Классическим по глубине охвата капиталистической экономики стал кризис 1929-1933 гг. («великая депрессия»). Безработица в развитых капиталистических странах достигла в этот период 33-40%, экономика США была отброшена назад более, чем на 140 лет.

Фаза депрессии является следующей за кризисом. Депрессия характеризуется глубоким и продолжительным спадом экономики. Она, как правило, носит затяжной характер (может быть самой длительной по времени).

Для нее характерно:

- «замораживание» экономики на том уровне, на котором она оказалась в результате кризиса;
- стремительное падение величины ссудного процента;
- фиксирование заработной платы на самом низком уровне;
- стабилизация товарных запасов и цен;
- стимулирование спроса (потребления) низкими ценами;
- обновление капитала, медленный разгон производства, начало оживления.

Фаза оживления сменяет депрессию. В этой фазе фактический ВВП начинает расти и достигает предкризисного уровня.

Оживление характеризуется:

- расширением производства средств производства;
- увеличением производства вслед за ростом спроса;
- уменьшением безработицы;
- ростом заработной платы.

Критерием перехода экономики от оживления к подъему является достижение предкризисного уровня производства. Именно за ним начинается подъем.

Подъем характеризуется:

- расширением всех форм капитала;
- ростом кредитов;

- ростом ссудного процента;
- стремительным ростом экономики.

С точки зрения макроэкономики кризисы не только имеют разрушительный характер, но и играют огромную позитивную роль. Они приводят к:

- гибели мелких, технологически слабых и неэффективных производств;
- выживанию сильнейших, наиболее конкурентоспособных производств;
- оздоровлению экономики и ее восхождению на новый технико-технологический и организационный уровень;
- достижению пропорциональности экономического развития на новом, более высоком уровне.

Выделяются экстернальные и интернальные теории экономического цикла.

Экстернальные экономический цикл объясняют наличием внешних факторов.

К ним относятся:

- 1) войны, революции и другие политические потрясения;
- 2) открытие крупных месторождений золота, урана, нефти и других ценных ресурсов;
- 3) освоение новых территорий и связанная с этим миграция населения, колебания численности населения земного шара;
- 4) изменения в технологии, изобретения и инновации, позволяющие коренным образом менять структуру общественного производства.

Интернальные теории рассматривают экономический цикл как порождение внутренних, присущих самой экономической системе факторов. К внутренним факторам экономического цикла относятся:

- 1) личное потребление, сокращение или возрастание которого сказывается на объемах производства и занятости;
- 2) инвестирование, т.е. вложение средств в расширение производства, его модернизацию, создание новых рабочих мест;
- 3) экономическая политика государства, выражающаяся в прямом и косвенном воздействии на производство, спрос и потребление;
- 4) физический срок службы основного капитала (движимого и недвижимого).

Классификация экономических циклов основана на продолжительности функционирования различных видов физического капитала.

По продолжительности выделяют следующие виды циклов:

- циклы Дж.Китчина (короткие) продолжительностью 2-4 года; их связывают с движением запасов, оптовых цен, с колебанием мировых запасов золота, с неравномерностью воспроизводства оборотного капитала;
- циклы, связанные с обновлением основного капитала (циклы К.Жугляра); их продолжительность составляет 8-12 лет; (средние)
- строительные циклы (циклы С.Кузнецца), связанные с периодическим обновлением жилищ и определенных типов производственных сооружений: продолжительность данных циклов составляет 18-25 лет; (длинные)
- большие циклы (длинные волны Кондратьева) продолжительностью 40-60 лет. В основе данных циклов лежит продолжительность срока службы промышленных и непромышленных зданий и сооружений. Кондратьев объяснял существование больших циклов необходимостью накопления капитала для создания новой инфраструктуры. В своих длинных волнах он выделял две фазы — повышательную и понижательную. Повышательной фазе предшествует взрыв в научно-техническом прогрессе. Внедрение «продуктов» такого взрыва в экономику осуществляется на стадии хозяйственного подъема.



**Актуальность темы:** кризис организации представляет собой процесс, нежелательный и незапланированный, ограниченный во времени, который ставит под угрозу существование организации, и выходом из которого может быть либо успешное преодоление кризиса и выход организации на новую степень развития, либо ликвидация организации.

### *Теоретическая часть*

*Кризис организации* – это крайнее обострение внутривыпускных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой. Кризисные ситуации могут возникать на любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства, и при наличии спада.

Всякая хозяйственная организация представляет собой совокупность элементов, образующую целостность, что наделяет ее отличительными качествами системы.

В силу динамического равновесия система может находиться в следующих состояниях:

- устойчивом – когда все ее элементы функционируют в стабильном режиме;
- квазиустойчивом – когда решающая часть ее элементов находится в стабильном режиме; их может быть немного по числу, но они должны образовывать базовую совокупность ядра системы;
- неустойчивом – когда в нестабильном состоянии находится такая часть элементов, которая способна вывести систему из равновесного функционирования и подвести к изменению ее качества.

Применительно к хозяйственным организациям в условиях рынка основные стабилизирующие факторы находятся внутри ее системы и равновесное функционирование обеспечивается в основном эндогенными (внутренними, собственными) средствами.

Сложные системы (предприятия) всегда находятся в квазистабильном состоянии. Поэтому для их оценки применяется термин «переходный период», который характеризует такое состояние, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяются качественным образом.

В качестве критериев переходного периода используются следующие категории:

1. Процесс адаптации (А) – показывает, как система приспосабливается к изменениям (И) в среде (внешней и внутренней).
2. Процесс деструктуризации (Д) – показывает, как система снижает свою сложность (энтропия).
3. Процесс синергообразования (С) – показывает, как система повышает свою сложность.

С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

- кризис как результат «внешнего» шока: продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;
- циклические кризисы: устранение напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;
- структурный (большой) кризис: любой случай проявления противоречивого характера долгосрочного воспроизводства;
- кризис системы регуляции: механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;

- кризис способа производства: обострение противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

Применительно к организации кризисы классифицируются следующим образом:

- *технологический* (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;

- *социальный* (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве;

- *финансовый*, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;

- *организационный* - возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;

- *информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;

- *кризис взаимодействия* между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации.

Основными типами кризисов предприятия являются следующие:

- *стратегический кризис* – положение дел в организации, когда потенциал ее развития в значительной степени исчерпан и нет возможности создать новый потенциал;
- *кризис эффективности* – состояние, при котором организация по причине постоянного уменьшения собственного капитала, движется к ситуации дефицита баланса (превышения пассива над активами);
- *кризис ликвидности* - реальная потеря платежеспособности;
- *банкротство* – когда предприятие длительное время неплатежеспособно, пассивы превышают активы.

Фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации:

*I фаза* – спад из-за внешних факторов рынка, то есть снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

*II фаза* – дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке).

*III фаза* – депрессия – приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).

*IV фаза* – восстановление финансового равновесия, оживление производства – восстановление производства и реализации в краткосрочной перспективе.

*V фаза* – рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.

*VI фаза* – поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе создание условий для самофинансирования.

Факторы рискованного развития организации могут быть внешними и внутренними; общими и специфическими. *Внешние факторы* рискованного развития организации – факторы, неблагоприятно характеризующие экономическую среду, в которой функционирует организация.

К внешним факторам относятся:

- кризисы на мировом, макро- и мезоуровнях экономики;
- изменение рыночной ориентации потребителя;
- изменение политической обстановки; внутри страны и за рубежом;
- принятие законов, препятствующих осуществлению предпринимательской деятельности.

К *внутренним факторам* относятся: деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работы, низкий профессионализм персонала, старение технологии, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и др.

Кроме того, внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностями;
- объемами инвестиций и доходами по ним и т. п.

### **Вопросы для собеседования:**

#### ***Базовый уровень:***

- 1 Сущность и основные формы кризисного состояния промышленной фирмы.
- 2 По каким направлениям возможен выход промышленной фирмы из кризиса?
- 3 Основные симптомы предкатастрофического состояния предприятия. Можно ли их предвидеть?
- 4 Каким образом на менеджменте организации отражаются:
  - а) смена собственников;
  - б) смена форм собственности;
  - в) дробление организации;
  - д) изменение профиля деятельности.

#### ***Повышенный уровень:***

- 1 Причины и симптомы кризисного развития. Приведите примеры.
- 2 Назовите тенденции циклического развития организации и дайте оценку каждого из этапов цикла.
- 3 Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

## Рекомендуемая литература:

### *Основная литература:*

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

### *Дополнительная литература:*

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

## Тема 4. Банкротство организации: нормативно-правовые основы

### Практическое занятие 7-8

#### Процедура банкротства в условиях кризиса рыночной экономики

**Цель:** формирование представления об особенностях банкротства как неотъемлемого инструмента рыночной формы хозяйствования

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «банкротство»;
- внешние проявления банкротства;
- положительные и отрицательные последствия банкротства.

Студент будет уметь:

- определять последовательность стадий банкротства;
- характеризовать адекватные ситуации процедуры банкротства.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Процедура банкротства является своеобразным «санитаром» экономики, устраняя неэффективных участников хозяйственного оборота. Возрождение института несостоятельности (банкротства) стало возможным в нашей стране только с переходом к рыночным отношениям.

### *Теоретическая часть*

*Банкротство* (финансовый крах, разорение) – это подтверждение документально неспособность предприятия платить по своим долговым обязательствам и финансировать текущую основную деятельность из-за отсутствия средств.

Банкротство предопределено самой рыночной сущностью рыночных отношений, которые сопряжены с неопределенностью достижения конечных результатов и риском потерь.

Внешними признаками банкротства субъекта является невыполнение требований по уплате денежных обязательств кредиторов и обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения. В этом случае приостанавливаются текущие платежи должника, и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд. Косвенным внешним признаком несостоятельности (банкротства) является неудовлетворительная структура баланса, которая характеризуется такими показателями, как коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Выделяют следующие виды банкротства:

1. *Реальное банкротство организации*, которое характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала. Высокий уровень потерь капитала, наличие большого объема долгов не позволяют такой организации вести нормально производственно-хозяйственную деятельность, вследствие чего она объявляется банкротом юридически.

2. *Временное, условное банкротство*, которое характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности, а также большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукцией, в то же время сумма активов организации превосходит объем ее долгов. Такой вид банкротства организации при антикризисном управлении путем использования санации и эффективных мер финансового оздоровления не приводит к ликвидации организации. В условиях проведения арбитражных процедур финансового оздоровления и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платежеспособность организации, переориентировать производство с учетом требований рынка и обеспечить в последующем ее нормальное функционирование на рынке.

3. *Преднамеренное (умышленное) банкротство*, которое характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности, нанесением ей экономического вреда (хищение средств организации разными способами) в личных интересах и в интересах иных лиц.

4. *Фиктивное банкротство* - это ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам либо получения скидки с долгов, либо для передачи готовой продукции, не пользующейся спросом на рынке для погашения долгов.

*Обязанности и ответственность с точки зрения процедуры банкротства* - это своевременное исполнение своих обязательств, полное погашение долгов, а также ответственность за несвоевременное выполнение обязательных платежей и обязательств перед кредиторами.

*Права с точки зрения процедуры банкротства* - это возможность требовать от должника возврата своих средств, погашения долгов и компенсации за несвоевременную их оплату вплоть до обращения в судебные органы.

Осуществление процедуры банкротства организации имеет целью, во-первых, отдать долги юридическим и физическим лицам и, во-вторых, восстановить предпринимательскую деятельность организации в будущем. При этом первичным должно быть восстановление платежеспособности организации, а вторичным – погашение кредиторской задолженности.

Банкротство организаций имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительными сторонами проведения процедур банкротства являются возможности:

- закрытия организации должника (больной организации) и возвращения долгов кредиторам цивилизованным способом через суд;
- начала нового бизнеса;
- замены некомпетентных руководителей, временных собственников организации на профессиональных руководителей, передачи бизнеса в более надежные руки собственников;
- очищения активов организации, восстановления ее финансовой устойчивости и реструктуризации с целью выхода на эффективный бизнес;
- передачи бизнеса организации от государства в частные руки, и наоборот.

К негативным сторонам банкротства относятся:

- потеря кредиторами части своего капитала;
- возможность вызвать последующие банкротства - так называемый эффект домино;
- ухудшение материального положения работников предприятия из-за длительной задержки причитающихся им заработной платы, пособий и т. д.;
- сокращение рабочих мест, возникновение социальной напряженности, и как результат - снижение платежеспособности населения;
- сужение потребительского рынка;
- возможность криминального передела собственности организации и разворовывания имущества, в том числе организаций со значительной долей государственной и муниципальной собственности.

Процедуру банкротства организаций следует рассматривать с экономической и юридической точек зрения.

*Банкротство с экономической точки зрения* - это следствие плохого учета хозяйственных и предпринимательских рисков в деятельности организации, обусловленных прежде всего неквалифицированными решениями и действиями руководства организации, то есть рисками руководителей и собственников организации.

*Банкротство с юридической точки зрения* - это возможность правового решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредиторам. Законодательство защищает интересы кредиторов, давая им возможность вернуть вложенные средства либо за счет продажи имущества должника, либо в результате смены руководства и собственников организации, путем внедрения и реализации разнообразных реорганизационных мер.

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие труднопрогнозируемые изменения экономической политики правительства, гиперинфляция, политическая нестабильность, разбалансированность финансового рынка.

Банкротство можно разделить на четыре вида в зависимости от того, что является его основной причиной.

1) *Банкротство бизнеса*, или банкротство, связанное с неэффективным управлением предприятием, неэффективной маркетинговой стратегией, неэффективным использованием имеющихся ресурсов и т.д.

2) *Банкротство собственника*, или банкротство, вызванное в первую очередь недостатком у собственника инвестиционных ресурсов.

3) *Банкротство производства*, когда под влиянием первых двух факторов или в силу устаревшего оборудования, или же из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей предприятие производит неконкурентоспособную продукцию.

4) *«Недобросовестный менеджмент»* - в этом случае предприятие попадает в кризисную ситуацию не в силу каких-то экономических причин, а из-за воздействия субъективного фактора собственника или управляющего предприятием.

Выделяют следующие стадии банкротства предприятия:

- скрытая стадия банкротства;
- возникновение финансовой неустойчивости;
- длительная финансовая неустойчивость;
- хроническая финансовая неустойчивость;
- явное банкротство.

*1-я стадия - Скрытая стадия банкротства или зарождение финансовой неустойчивости*, характеризуется появлением негативных явлений в хозяйственной деятельности предприятия. На этой стадии происходит скрытое снижение цены предприятия, уменьшаются доходы и растут убытки предприятия. Производственный процесс осуществляется в том же ритме без качественных и количественных решений. Имеются отдельные сбои в осуществлении платежей по долгам.

Скрытая стадия банкротства свидетельствует о наступающем финансовом кризисе и поэтому необходимы срочные меры по выведению предприятия из наступающего кризиса.

*2-я стадия - Возникновение финансовой неустойчивости* характеризуется первыми трудностями с наличными деньгами, на этой стадии проявляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах. Нежелательным являются резкие изменения любых статей баланса в любом направлении. Успешное и быстрое «лечение» предприятия еще возможно, однако достигаться это будет большими усилиями и средствами, чем на стадии скрытого банкротства. Производственный процесс дает определенные сбои.

*3-я стадия – Длительная финансовая неустойчивость* – характеризуется тем, что на данной стадии происходит дальнейшее ухудшение показателей работы предприятия, резкое изменение статей актива и пассива баланса, ухудшение финансовых результатов. Существуют серьезные сбои в производственном процессе. Возрастает просроченная задолженность по платежам.

*4-я стадия – Хроническая финансовая неустойчивость* – характеризуется тем, что руководство предприятия на этой стадии часто склонно к авантюрным способам зарабатывания денег. Характерна частичная остановка производства и отсутствие платежеспособности.

*5-я стадия - Явное банкротство* - характеризуется тем, что предприятие не может своевременно оплачивать долги, банкротство становится юридически очевидным. Банкротство проявляется как несогласованность денежных потоков (притока и оттока денег), то есть даже при видимых притоках денежных средств предприятие является неплатежеспособным. Предприятие переходит из стадии спада на кривой своего жизненного цикла на стадию умирания. Своевременным становится вопрос о начале арбитражного процесса о несостоятельности (банкротстве). Характерна почти полная остановка производства и отсутствие платежеспособности.

Всю совокупность процедур, применяемых к предприятиям-должникам, можно разделить на две основные группы: процедуры предупреждения банкротства и ликвидационные процедуры.

К процедурам предупреждения банкротства относятся:

- досудебная санация;
- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление.

Основное отличие всех процедур предупреждения банкротства заключается в том, что их применение не влечет за собой прекращения деятельности предприятий-должников. Главная цель состоит в обеспечении вывода предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование в дальнейшем.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

*Ликвидационные процедуры* ведут к прекращению деятельности предприятий. Именно поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова, понимаемого только как ликвидация несостоятельных предприятий.

Совокупность процедур предупреждения и ликвидации представляет собой банкротство в широком смысле слова. Всю эту совокупность процедур банкротства в широком смысле слова целесообразно определить как антикризисные процедуры.

*Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»* является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права, как для физических, так и юридических лиц, и распространяется на предприятия всех форм собственности. Закон устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между предприятием-должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц процесса установления банкротства предприятия.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имущества должника.

Вступление в силу нового (третьего по счету) Федерального закона от 26.10.02 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» - важное событие в экономической жизни страны. Этот закон призван способствовать решению трех задач.

1. Оздоровление экономики путем избавления от неэффективных предприятий.
2. Защита интересов кредиторов.
3. Восстановление финансовой устойчивости, платежеспособности предприятий, оказавшихся в сложном положении, но в принципе жизнеспособных и потенциально перспективных.

Федеральный закон от 8.01.1998 г. N 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» был направлен на решение только одной из трех указанных задач - на защиту интересов кредиторов. В результате Закон о банкротстве из средства оздоровления экономики превратился в источник конфликтов, привел к разорению многих платежеспособных предприятий.

В новом Законе хотя и не обеспечивается баланс интересов, но односторонность прежнего Закона устранена. Это нашло отражение, например, во введении новой процедуры банкротства - финансового оздоровления должника.

Во введении процедуры финансового оздоровления заинтересован, прежде всего, должник по следующим причинам:

- продолжают функционировать органы управления должника;
- введение процедуры финансового оздоровления дает реальный шанс избежать банкротства, удовлетворить требования кредиторов, не доводя дело до конкурсного производства и продажи имущества предприятия-должника.

Важная роль отводится в Законе саморегулируемым организациям арбитражных управляющих. *Саморегулируемая организация арбитражных управляющих* – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами РФ, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций

арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

Именно самоуправляемые организации, а не кредиторы, как это было раньше, предлагают кандидатуры арбитражных управляющих, контролируют профессиональную деятельность арбитражных управляющих на основании представляемых ими отчетов, рассматривают жалобы на действия арбитражных управляющих и т. д.

Законом предусмотрены определенные меры по повышению ответственности арбитражных управляющих. Арбитражный управляющий обязан возмещать убытки, причиненные им должнику, кредиторам, третьим лицам. Кроме того, впервые в нашей хозяйственной практике предусмотрено обязательное страхование ответственности арбитражных управляющих и определены ее размеры. Установлена обязанность саморегулируемой организации формировать компенсационный фонд или имущество общества взаимного страхования для финансового обеспечения ответственности по возмещению убытков, причиненных ее членами при исполнении обязанностей арбитражного управляющего.

В новом Законе более детально и обстоятельно, чем в прежнем, регламентируются основные процедуры - наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство и др. Более гибкой стала процедура осуществления конкурсного производства.

### ***Вопросы для собеседования***

#### ***Базовый уровень:***

1. Опишите ситуацию банкротства с позиции субъекта и его окружения.
2. Какие факторы являются определяющими при составлении типологии банкротства?
3. В чем состоит разница экономического и юридического подхода к определению банкротства?
4. Каковы гарантии со стороны трудового законодательства для персонала кризисной организации?

#### ***Повышенный уровень:***

1. Опишите изменения, которые произошли в нормативно-правовой базе банкротства.
2. Какова роль саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в процедуре банкротства субъектов рынка?

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

#### ***Дополнительная литература:***

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

## **Тема 5. Диагностика кризиса в деятельности организации**

### **Практическое занятие 9-10**

#### **Оценка финансового состояния и вероятности банкротства хозяйствующего субъекта**

**Цель:** освоение методики оценки финансового состояния и диагностики вероятности возникновения кризисных явлений в деятельности отдельного рыночного субъекта

**Организационная форма:** решение разноуровневых и проблемных задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- последовательность действий по оценке финансового состояния организации;
- набор показателей, характеризующих различные элементы финансового состояния;

Студент будет уметь:

- формировать информационную базу для проведения расчетов;
- проводить расчеты показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия;
- диагностировать вероятность возникновения риска банкротства рыночного субъекта.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Анализ финансового состояния и диагностика вероятности банкротства является обязательным условием привлечения государственной поддержки

#### *Теоретическая часть*

##### *Базовый уровень*

##### *Задачи репродуктивного уровня*

##### **Задача 1. Определить структуру баланса**

Основанием для принятия решения о несостоятельности (банкротстве) предприятия является система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий, утвержденная постановлением Правительства РФ 20 мая 1994г. №498, которая состоит из трех показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами;
- коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности.

Структура баланса предприятия признается неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, если:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами – менее 0,1.

1.1 Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами определяется по формуле:

$$K_{об.с.с} = \frac{стр.1300 + стр.1530 - стр.1100}{стр.1200}, \quad (6.1)$$

Нормативное значение  $K_{об.с.с} > 0,1$ .

1.2 Коэффициент текущей ликвидности определяется формуле:

$$K_{тл} = \frac{стр.1200}{стр.1500 - стр.1530 - стр.1550}, \quad (6.2)$$

При неудовлетворительной структуре баланса для проверки реальной возможности предприятия восстановить свою платежеспособность рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности сроком на 6 месяцев следующим образом:

$$K_{вос} = \frac{K_{тл.к} + \frac{6}{T}(K_{тл.к} - K_{тл.н})}{2}, \quad (6.3)$$

где  $K_{тл.к}$ ,  $K_{тл.н}$  – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на конец и начало отчетного периода;

6 – период восстановления платежеспособности в месяцах;

T – отчетный период в месяцах;

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если коэффициент восстановления меньше 1, то значит, у предприятия нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

При удовлетворительной структуре баланса, то есть  $K_{тл} > 2$  и  $K_{об.с.с} > 0,1$ , для проверки устойчивости финансового положения на срок 3 месяца:

$$K_{утр} = \frac{K_{тл.к} + \frac{3}{T}(K_{тл.к} - K_{тл.н})}{2}, \quad (6.4)$$

Значение коэффициента утраты платежеспособности больше 1 означает, что у предприятия есть реальная возможность не утратить платежеспособности в течение ближайших 3 месяцев.

### Задача 2. Определить тип финансовой ситуации

Выделяют четыре типа финансовой ситуации предприятия (табл. 6.1):

- абсолютная устойчивость;
- нормальная устойчивость;
- неустойчивое финансовое состояние;
- кризисное финансовое состояние.

Таблица 6.1

Характеристика типов финансовой устойчивости

Возможные варианты	$\Delta$ СОС	$\Delta$ СД	$\Delta$ ОИ	Тип финансовой устойчивости
1	+	+	+	Абсолютная устойчивость
2	-	+	+	Нормальная устойчивость
3	-	-	+	Неустойчивое финансовое состояние
4	-	-	-	Кризисное финансовое состояние

Выявление излишков (или недостатков) источников средств для покрытия запасов и затрат позволяет определить тип финансовой устойчивости предприятия (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Определение типа финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Код строки баланса	Значение показателей	
		на начало года	на конец года

1. Источники собственных средств	1300		
2. Внеоборотные активы	1100		
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2)	Расчетная		
4. Долгосрочные займы и кредиты	1400		
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.3 + стр.4)	Расчетная		
6. Краткосрочные займы и кредиты	1510		
7. Общая величина источников формирования запасов (стр.5 + стр.6)	Расчетная		
8. Запасы и НДС	1210+1220		
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств – СОС (стр.3 – стр.8)	Расчетная		
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных оборотных средств – СД (стр.5 – стр.8)	Расчетная		
11. Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов – ОИ (стр.7 – стр.8)	Расчетная		
12. Тип финансовой устойчивости			

### Задача 3. Определить состояние оборотных средств:

3.1 Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами:

$$K_{об.мз} = \frac{стр.1300 + стр.1530 - стр.1100}{стр.1210}, \quad (6.5)$$

Нормативное значение  $K_{об.мз} = 0,5-0,8$ .

3.2 Коэффициент маневренности собственного капитала:

$$K_M = \frac{стр.1300 + стр.1530 - стр.1100}{стр.1300 + стр.1530}, \quad (6.6)$$

Оптимальный уровень  $K_M = 0,2 - 0,5$ .

### *Повышенный уровень*

#### *Задачи реконструктивного уровня*

**Задача 4. Определить структуру финансовых источников предприятия и его финансовую независимость:**

4.1 Коэффициент автономии:

Коэффициент автономии характеризует структуру финансовых источников предприятия:

$$K_a = \frac{стр.1300 + стр.1530}{стр.1600}, \quad (6.7)$$

Оптимальное значение  $K_a \geq 0,5$ .

4.2 Коэффициента финансовой устойчивости:

$$K_{ф.уст} = \frac{стр.1400 + стр.1500}{стр.1600}, \quad (6.8)$$

Оптимальное значение  $K_{ф.уст} \leq 0,5$ .

4.3 Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага) отражает соотношение заемных и собственных средств предприятия:

$$K_{ф.акт} = \frac{стр.1400 + стр.1500 - стр.1530}{стр.1300 + стр.1530}, \quad (6.9)$$

Оптимальное значение  $K_{фин} \leq 0,7$ .

4.4 Коэффициент финансирования (соотношение собственных и заемных средств):

$$K_{фин} = \frac{стр.1300 + стр.1530}{стр.1400 + стр.1500}, \quad (6.10)$$

Оптимальное значение  $K_{фин} \geq 1,0$ .

**Задача 5. Провести диагностика банкротства предприятия:**

**Пятифакторная модель Альтмана:**

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (6.11)$$

где  $X_1 = \frac{\text{собственный оборотный капитал}}{\text{сумма активов}}$ ;  $X_2 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{сумма активов}}$ ;

$X_3 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{сумма активов}}$ ;  $X_4 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$ ;

$X_5 = \frac{\text{объем продаж (выручка)}}{\text{сумма активов}}$ .

Константа сравнения – 1,23. Если значение  $Z < 1,23$ , то это признак высокой вероятности банкротства, значение  $Z > 1,23$  и более свидетельствует о малой вероятности банкротства.

**Модель Лиса (Великобритания):**

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (6.12)$$

где  $X_1 = \frac{\text{оборотный капитал}}{\text{сумма активов}}$ ;  $X_2 = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{сумма активов}}$ ;

$X_3 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{сумма активов}}$ ;  $X_4 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$ .

Предельное значение равняется 0,037.

**Модель Таффлера:**

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (6.13)$$

где  $X_1 = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{краткосрочные обязательства}}$ ;  $X_2 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{сумма обязательств}}$ ;

$X_3 = \frac{\text{краткосрочные обязательства}}{\text{сумма активов}}$ ;  $X_4 = \frac{\text{выручка}}{\text{сумма активов}}$ .

Если величина  $Z > 0,3$ , это говорит о том, что у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, если  $Z < 0,2$ , то банкротство более вероятно.

**Пример расчета**

Баланс предприятия (тыс. руб.)

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
<b>1. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1110	1500	1520
Основные средства	1150	125100	128400
Финансовые вложения	1170	12450	12450
Прочие внеоборотные активы	1190	17320	15180
Всего по разделу 1	1100	156370	157550
<b>2. Оборотные активы</b>			
Запасы	1210	125730	157550
НДС по приобретенным ценностям	1220	5050	1020
Дебиторская задолженность	1230	64600	66180

Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8320	4250
Прочие оборотные активы	1260	3100	3100
Итого по разделу 2	1200	206800	208820
БАЛАНС	1600	363170	366370
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	118500	118500
Добавочный капитал	1350	26600	28900
Резервный капитал	1360	17900	18100
Нераспределенная прибыль	1370	22050	17950
Итого по разделу 3	1300	185050	183450
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	16100	15900
Прочие обязательства	1450	2550	3850
Итого по разделу 4	1400	18650	19750
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	54550	52790
Кредиторская задолженность	1520	97120	102530
Доходы будущих периодов	1530	4050	3570
Прочие краткосрочные обязательства	1550	3750	4280
Итого по разделу 5	1500	159470	163170
БАЛАНС	1700	363170	366370

#### Финансовые результаты деятельности

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	135100	149300
2. Валовая прибыль	19260	20150
3. Прибыль от продаж	16450	17870
4. Прибыль до налогообложения	18340	19560
5. Чистая прибыль	14670	15650

#### Задача 1. Определить структуру баланса

1.1 Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами

$$K_{об.сос} = \frac{185050+4050-156370}{206800} = 0,16 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{об.сос} = \frac{183450+3570-157550}{208820} = 0,14 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами составил: на начало года  $0,16 > 0,1$ ; на конец  $0,14 > 0,1$ , что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия.

$$K_{тл} = \frac{206800}{159470-4050-3750} = 1,4 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{тл} = \frac{208820}{163170-3570-4280} = 1,3 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент текущей ликвидности на конец года составил  $1,3 < 2,0$  – это свидетельствует о том, что предприятие не может рассчитываться по своим долгам в период длительности производственного цикла.

При неудовлетворительной структуре баланса для проверки реальной возможности предприятия восстановить свою платежеспособность рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности сроком на 6 месяцев следующим образом:

$$K_{\text{вос}} = \frac{1,3 + 6/12 * (1,3 - 1,4)}{2} = 0,6$$

Вывод. Коэффициент восстановления составил  $0,6 < 1$  – это значит, что у предприятия нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

### Задача 2. Определить тип финансовой ситуации

Выявление излишков (или недостатков) источников средств для покрытия запасов и затрат позволяет определить тип финансовой устойчивости предприятия (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Определение типа финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Код строки баланса	Значение показателей	
		на начало года	на конец года
1. Источники собственных средств	1300	185050	183450
2. Внеоборотные активы	1100	156370	157550
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2)	Расчетная	28680	25900
4. Долгосрочные займы и кредиты	1400	18650	19750
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.3 + стр.4)	Расчетная	47330	45650
6. Краткосрочные займы и кредиты	1510	54550	52790
7. Общая величина источников формирования запасов (стр.5 + стр.6)	Расчетная	101880	98440
8. Запасы и НДС	1210+1220	130780	158570
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств – СОС (стр.3 – стр.8)	Расчетная	-102100	-132670
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных оборотных средств – СД (стр.5 – стр.8)	Расчетная	-83450	-112920
11. Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов – ОИ (стр.7 – стр.8)	Расчетная	-28900	-60130
12. Тип финансовой устойчивости		4	4

Вывод. Расчет показал, что коэффициенты получились отрицательными и на начало и на конец года, что свидетельствует о кризисном финансовом состоянии предприятия.

### Задача 3. Определить состояние оборотных средств

3.1 Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами:

$$K_{об.мз} = \frac{185050+4050-156370}{125730} = 0,3 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{об.мз} = \frac{183450+3570-157550}{157550} = 0,2 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами на конец года не соответствует нормативному значению и составил 0,2 (0.2=0.5-0.8), следовательно, материальные запасы не покрыты собственными источниками и предприятие нуждается в привлечении заемных средств.

3.2 Коэффициент маневренности собственного капитала:

$$K_M = \frac{185050+4050-156370}{185050+4050} = 0,1 \text{ (на н.г)}$$

$$K_M = \frac{183450+3570-157550}{183450+3570} = 0,1 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициенты маневренности собственного капитала, не соответствуют нормативу (0.2 - 0.5), а составили 0,1 (на начало и конец года), что свидетельствует о недостаточности собственного капитала, используемого для финансирования текущей деятельности.

### ***Повышенный уровень***

#### **Задача 4. Определить структуру финансовых источников предприятия и его финансовую независимость.**

4.1 Коэффициент автономии:

$$K_a = \frac{185050+4050}{363170} = 0,5 \text{ (на н.г)}$$

$$K_a = \frac{183450+3570}{366370} = 0,5 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент автономии находится на оптимальном уровне  $0,5 \geq 0,5$  (на начало и конец года), что характеризует независимость предприятия от заемных средств и показывает долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия.

4.2 Коэффициента финансовой устойчивости:

$$K_{ф.уст.} = \frac{18650+159470}{363170} = 0,5 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{ф.уст.} = \frac{19750+163170}{36670} = 0,5 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент финансовой устойчивости находится в нормативном значении  $0,5 \leq 0,5$  и означает, что удельный вес источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время, достаточен и находится на оптимальном уровне.

4.3 Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага)

$$K_{фин.} = \frac{18650+159470-4050}{185050+4050} = 0,9 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{фин.} = \frac{19750+163170-3570}{185050+4050} = 0,9 \text{ (на к.г)}$$

$$183450+3570$$

Вывод.

Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага) превышает нормативное значение на 0,2 и составляет 0,9 (при норме  $K_{фин} \leq 0,7$ ), что свидетельствует о превышении нормы привлечения заемных средств собственного капитала.

4.4 Коэффициент финансирования (соотношение собственных и заемных средств):

$$K_{фин.} = \frac{185050+4050}{18650+159470} = 1,06 \text{ (на н.г)}$$

$$K_{фин.} = \frac{183450+3570}{19750+163170} = 1,02 \text{ (на к.г)}$$

Вывод. Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных источников финансирования. В нашем случае, этот показатель находится в пределах нормы  $1,02 \geq 1,0$ .

### Задача 5. Провести диагностика банкротства предприятия.

Пятифакторная модель Альтмана:

$$X_1 = 25900/366370 = 0,07$$

$$X_2 = 17950/366370 = 0,05$$

$$X_3 = 17870/366370 = 0,05$$

$$X_4 = \frac{183450}{(19750+163170)} = 1,003$$

$$X_5 = 149300/366370 = 0,4$$

$$Z = 0,717*0,07+0,847*0,05+3,107*0,05+0,42*1,003+0,995*0,4 = 1,06$$

Вывод. Проведя диагностику банкротства по модели Альтмана, можно сделать вывод, что полученное значение  $1,060 < 1,23$ , свидетельствует о высокой вероятности банкротства предприятия.

Модель Лиса (Великобритания):

$$X_1 = 25900/366370 = 0,07$$

$$X_2 = 149300/366370 = 0,4$$

$$X_3 = 17950/366370 = 0,05$$

$$X_4 = \frac{183450}{(19750+163170)} = 1,003$$

$$Z = 0,063*0,07+0,092*0,4+0,057*0,05+0,001*1,003 = 0,048$$

Вывод. Полученное значение находится выше оптимального результата  $0,048 > 0,037$ , следовательно, вероятность банкротства предприятия высокая.

Модель Таффлера:

$$X_1 = 149300/163170 = 0,9$$

$$X_2 = 208820/182920 = 1,14$$

$$X_3 = 52790/182920 = 0,3$$

$$X_4 = 149300/366370 = 0,4$$

$$Z = 0,53*0,9+0,13*1,14+0,18*0,3+0,16*0,4 = 0,7$$

Вывод. Расчеты по модели Таффлера показали, что у предприятия неплохие долгосрочные перспективы  $0,7 > 0,3$ , т.е. остается шанс избежать банкротства в будущем.

### Задачи для самостоятельного решения

На основании баланса предприятия (исходные данные по вариантам) необходимо:

***Базовый уровень:***

Задача 1. Установить структуру баланса предприятия.

Задача 2. Установить тип финансовой ситуации.

Задача 3. Определить состояние оборотных средств с помощью коэффициента обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами и коэффициента маневренности.

***Повышенный уровень:***

Задача 4. Определить структуру финансовых источников предприятия и его финансовую независимость с помощью следующих показателей: коэффициента автономии, коэффициента финансовой активности, коэффициента финансовой устойчивости, коэффициента финансирования.

Задача 5. Произвести диагностику банкротства предприятия с помощью моделей Альтмана, Лиса, Таффлера.

Расчеты произвести на начало и конец года. Сделать выводы.

**ВАРИАНТ № 1**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	200	400
Основные средства	1150	171580	180000
Финансовые вложения	1170	2500	3700
Прочие внеоборотные активы	1190	8920	10700
Всего по разделу 1	1100	183200	194800
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	95500	103400
НДС по приобретенным ценностям	1220	2400	2650
Дебиторская задолженность	1230	37000	42700
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1250	1500
Прочие оборотные активы	1260	2200	3500
Итого по разделу 2	1200	138350	153750
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>321550</b>	<b>348550</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	35000	35000
Добавочный капитал	1350	90000	90000
Резервный капитал	1360	2300	2300
Нераспределенная прибыль	1370	5200	6900
Итого по разделу 3	1300	132500	134200
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	24500	28350
Прочие обязательства	1450	2500	2650
Итого по разделу 4	1400	27000	31000
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	24200	28500
Кредиторская задолженность	1520	135230	151600
Доходы будущих периодов	1530	1320	850
Прочие краткосрочные обязательства	1550	1300	2400
Итого по разделу 5	1500	162050	183350
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>321550</b>	<b>348550</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	182400	199600
2. Валовая прибыль	25530	26300
3. Прибыль от продаж	22350	23500
4. Прибыль до налогообложения	24700	28200
5. Чистая прибыль	19760	22560

**ВАРИАНТ № 2**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	1500	1800
Основные средства	1150	107500	128300
Финансовые вложения	1170	1000	1100
Прочие внеоборотные активы	1190	10400	10900
Всего по разделу 1	1100	120400	142100
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	114200	125300
НДС по приобретенным ценностям	1220	8050	4200
Дебиторская задолженность	1230	85750	87750
Краткосрочные финансовые вложения	250	2500	1300
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5850	4300
Прочие оборотные активы	1260	4000	3500
Итого по разделу 2	1200	217850	225050
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>338250</b>	<b>367150</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	65000	71000
Добавочный капитал	1350	23000	24800
Резервный капитал	1360	15500	16700
Нераспределенная прибыль	1370	25000	26300
Итого по разделу 3	1300	128500	138800
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	25300	24500
Прочие обязательства	1450	1200	1500
Итого по разделу 4	1400	26500	26000
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	54500	58900
Кредиторская задолженность	1520	123950	138650
Доходы будущих периодов	1530	2800	3000
Прочие краткосрочные обязательства	1550	2000	1800
Итого по разделу 5	1500	183250	202350
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>338250</b>	<b>367150</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	100200	125800
2. Валовая прибыль	14100	17650
3. Прибыль от продаж	13500	15700
4. Прибыль до налогообложения	11800	15300
5. Чистая прибыль	9310	12120

**ВАРИАНТ № 3**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	5500	5800
Основные средства	1150	110800	122300
Финансовые вложения	1170	2500	2900
Прочие внеоборотные активы	1190	12200	15500
Всего по разделу 1	1100	131000	146500
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	128400	132600
НДС по приобретенным ценностям	1220	10400	8200
Дебиторская задолженность	1230	65100	84550
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5300	2400
Прочие оборотные активы	1260	3500	4200
Итого по разделу 2	1200	212700	231950
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>343700</b>	<b>378450</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	62100	70400
Добавочный капитал	1350	24000	25400
Резервный капитал	1360	10500	11500
Нераспределенная прибыль	1370	18500	20700
Итого по разделу 3	1300	115100	128000
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	19400	20700
Прочие обязательства	1450	1200	1500
Итого по разделу 4	1400	20600	22200
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	78400	84200
Кредиторская задолженность	1520	123200	135150
Доходы будущих периодов	1530	2900	4100
Прочие краткосрочные обязательства	1550	3500	4800
Итого по разделу 5	1500	208000	228250
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>343700</b>	<b>378450</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	94300	115800
2. Валовая прибыль	10500	13700
3. Прибыль от продаж	8800	11300
4. Прибыль до налогообложения	8200	10600
5. Чистая прибыль	6510	8420

**ВАРИАНТ № 4**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
<b>1. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1110	100	200
Основные средства	1150	72800	77500
Финансовые вложения	1170	500	900
Прочие внеоборотные активы	1190	3200	3200
Всего по разделу 1	1100	76600	81800
<b>2. Оборотные активы</b>			
Запасы	1210	38500	40700
НДС по приобретенным ценностям	1220	18300	19700
Дебиторская задолженность	1230	4750	5150
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1500	1900
Прочие оборотные активы	1260	1000	2100
Итого по разделу 2	1200	64050	69550
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>140650</b>	<b>151350</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>3. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	1310	44500	44500
Добавочный капитал	1350	34000	34000
Резервный капитал	1360	1400	1800
Нераспределенная прибыль	1370	4600	4800
Итого по разделу 3	1300	84500	85100
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>			
Заемные средства	1410	15200	17300
Прочие обязательства	1450	3300	3900
Итого по разделу 4	1400	18500	21200
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>			
Заемные средства	1510	3500	3800
Кредиторская задолженность	1520	32750	38400
Доходы будущих периодов	1530	200	350
Прочие обязательства	1550	1200	2500
Итого по разделу 5	1500	37650	45050
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>140650</b>	<b>151350</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	77500	101700
2. Валовая прибыль	14300	19600
3. Прибыль от продаж	12600	17400
4. Прибыль до налогообложения	15100	20300
5. Чистая прибыль	11400	15800

**ВАРИАНТ № 5**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	603	644
Основные средства	1150	107731	108532
Финансовые вложения	1170	11399	11514
Прочие внеоборотные активы	1190	8527	8830
Всего по разделу 1	1100	128260	129520
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	115134	121277
НДС по приобретенным ценностям	1220	4042	789
Дебиторская задолженность	1230	61352	63174
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7365	6525
Прочие оборотные активы	1260	2516	1334
Итого по разделу 2	1200	190409	193099
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>318669</b>	<b>322619</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	72786	76604
Добавочный капитал	1350	23612	23942
Резервный капитал	1360	13869	14081
Нераспределенная прибыль	1370	16476	15575
Итого по разделу 3	1300	126743	130202
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	17822	17075
Прочие обязательства	1450	2500	3200
Итого по разделу 4	1400	20322	20275
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	79462	58977
Кредиторская задолженность	1520	85664	107210
Доходы будущих периодов	1530	3923	2867
Прочие краткосрочные обязательства	1550	2555	3088
Итого по разделу 5	1500	171604	172142
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>318669</b>	<b>322619</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	109017	116969
2. Валовая прибыль	17320	20260
3. Прибыль от продаж	15470	18540
4. Прибыль до налогообложения	18230	20750
5. Чистая прибыль	14320	16120

**ВАРИАНТ № 6**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	500	700
Основные средства	1150	58600	58900
Финансовые вложения	1170	2100	2400
Всего по разделу 1	1100	61200	62000
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	27500	23600
НДС по приобретенным ценностям	1220	900	800
Дебиторская задолженность	1230	24200	28100
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2700	2100
Прочие оборотные активы	1260	1000	2500
Итого по разделу 2	1200	56300	57100
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>117500</b>	<b>119100</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	21000	21000
Добавочный капитал	1350	10200	11300
Резервный капитал	1360	2280	2560
Нераспределенная прибыль	1370	3150	3400
Итого по разделу 3	1300	36630	38260
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	5300	6500
Прочие обязательства	1450	1400	1580
Итого по разделу 4	1400	6700	8080
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	21900	22200
Кредиторская задолженность	1520	48970	46710
Доходы будущих периодов	1530	2100	2500
Прочие краткосрочные обязательства	1550	1200	1350
Итого по разделу 5	1500	74170	72760
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>117500</b>	<b>119100</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	68500	69700
2. Валовая прибыль	9200	9700
3. Прибыль от продаж	8300	8820
4. Прибыль до налогообложения	7520	8140
5. Чистая прибыль	6050	6370

**ВАРИАНТ № 7**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	300	400
Основные средства	1150	72800	77500
Финансовые вложения	1170	500	900
Всего по разделу 1	1100	73600	78800
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	38500	40700
НДС по приобретенным ценностям	1220	3300	4700
Дебиторская задолженность	1230	19750	20150
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3500	4900
Прочие оборотные активы	1260	2000	2100
Итого по разделу 2	1200	67050	72550
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>140650</b>	<b>151350</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	14500	14500
Добавочный капитал	1350	24000	25700
Резервный капитал	1360	4900	5300
Нераспределенная прибыль	1370	2100	2600
Итого по разделу 3	1300	45500	48100
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	8500	9200
Прочие обязательства	1450	2250	3140
Итого по разделу 4	1400	10750	12340
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	38150	38660
Кредиторская задолженность	1520	42750	47400
Доходы будущих периодов	1530	1100	1350
Прочие краткосрочные обязательства	1550	2400	3500
Итого по разделу 5	1500	84400	90910
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>140650</b>	<b>151350</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	79500	83100
2. Валовая прибыль	10330	11200
3. Прибыль от продаж	9500	10470
4. Прибыль до налогообложения	8800	9200
5. Чистая прибыль	6940	7150

**ВАРИАНТ № 8**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	2500	2800
Основные средства	1150	108700	128800
Финансовые вложения	1170	2500	3800
Всего по разделу 1	1100	113700	135400
2.оборотные активы			
Запасы	1210	125500	128700
НДС по приобретенным ценностям	1220	6100	5200
Дебиторская задолженность	1230	61500	79850
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5050	4600
Прочие оборотные активы	1260	3500	4200
Итого по разделу 2	1200	201650	222550
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>315350</b>	<b>357950</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	65000	69700
Добавочный капитал	1350	21000	24000
Резервный капитал	1360	11500	10500
Нераспределенная прибыль	1370	14500	15100
Итого по разделу 3	1300	112000	119300
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	8300	8500
Прочие обязательства	1450	2200	3200
Итого по разделу 4	1400	10500	11700
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	64500	85900
Кредиторская задолженность	1520	120450	131350
Доходы будущих периодов	1530	3400	3900
Прочие краткосрочные обязательства	1550	4500	5800
Итого по разделу 5	1500	192850	226950
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>315350</b>	<b>357950</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	102300	125800
2. Валовая прибыль	12780	16310
3. Прибыль от продаж	11320	15140
4. Прибыль до налогообложения	10200	14600
5. Чистая прибыль	8110	11280

**ВАРИАНТ № 9**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	7200	8100
Основные средства	1150	125400	141200
Финансовые вложения	1170	4500	5900
Всего по разделу 1	1100	137100	155200
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	148400	152100
НДС по приобретенным ценностям	1220	12400	9200
Дебиторская задолженность	1230	71000	76300
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6300	3400
Прочие оборотные активы	1260	2800	4400
Итого по разделу 2	1200	240900	245400
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>378000</b>	<b>400900</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	65200	69500
Добавочный капитал	1350	15200	16600
Резервный капитал	1360	10500	11500
Нераспределенная прибыль	1370	14500	17900
Итого по разделу 3	1300	105400	115500
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	10300	13800
Прочие обязательства	1450	3200	4500
Итого по разделу 4	1400	13500	18300
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	83600	85400
Кредиторская задолженность	1520	156100	159900
Доходы будущих периодов	1530	4900	6000
Прочие краткосрочные обязательства	1550	14500	15800
Итого по разделу 5	1500	259100	267100
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>378000</b>	<b>400900</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	135200	146700
2. Валовая прибыль	19200	20520
3. Прибыль от продаж	16400	17800
4. Прибыль до налогообложения	18900	20700
5. Чистая прибыль	14870	16120

**ВАРИАНТ № 10**  
**БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ (ТЫС. РУБ.)**

Статьи баланса	Код строки	На начало года	На конец года
<b>АКТИВ</b>			
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	1500	1520
Основные средства	1150	145100	148400
Финансовые вложения	1170	12450	12450
Прочие внеоборотные активы	1190	17320	15180
Всего по разделу 1	1100	176370	177550
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	135730	167550
НДС по приобретенным ценностям	1220	5050	1020
Дебиторская задолженность	1230	64600	66180
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8320	4250
Прочие оборотные активы	1260	3100	3100
Итого по разделу 2	1200	216800	218820
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>393170</b>	<b>396370</b>
<b>ПАССИВ</b>			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал	1310	128500	128500
Добавочный капитал	1350	26600	28900
Резервный капитал	1360	17900	18100
Нераспределенная прибыль	1370	22050	17950
Итого по разделу 3	1300	195050	193450
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	16100	15900
Прочие обязательства	1450	2550	3850
Итого по разделу 4	1400	18650	19750
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	74550	72790
Кредиторская задолженность	1520	97120	102530
Доходы будущих периодов	1530	4050	3570
Прочие краткосрочные обязательства	1550	3750	4280
Итого по разделу 5	1500	179470	183170
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>393170</b>	<b>396370</b>

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Величина показателей, тыс. руб.	
	Прошлый год	Отчетный год
1. Выручка от реализации продукции	135100	149300
2. Валовая прибыль	19260	20150
3. Прибыль от продаж	16450	17870
4. Прибыль до налогообложения	18340	19560
5. Чистая прибыль	14670	15650

### ***Вопросы для собеседования:***

#### ***Базовый уровень:***

1. Охарактеризуйте нормативную базу процедуры банкротства различных хозяйствующих субъектов экономики
2. Какова взаимосвязь между показателем ликвидности и вероятностью банкротства предприятия?
3. В чем значение показателя наличия собственных оборотных средств

#### ***Повышенный уровень:***

1. В связи с чем возникает необходимость регулярной оценки финансового состояния предприятия?
2. Какие управленческие решения базируются на результатах оценки финансового состояния?
3. В связи с чем возникает необходимость диагностики вероятности банкротства с помощью нескольких моделей?

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

#### ***Дополнительная литература:***

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

## **Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении**

### **Практическое занятие 11**

#### **Кадровая политика в условиях кризиса**

**Цель:** формирование знаний об особенностях поведения руководителя и персонала в условиях кризиса субъекта рынка

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- роль кадровой стратегии в системе антикризисного управления;

- основные направления антикризисного управления персоналом;

Студент будет уметь:

- формулировать ключевые принципы разработки антикризисной кадровой политики;
- характеризовать особенности применения отдельных видов кадровой политики в условиях кризиса.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Осуществление необходимых изменений в ситуации кризиса производится исключительно через персонал системы, поэтому степень его готовности влияет на результат антикризисного управления деятельностью системы

### *Теоретическая часть*

Приступая к организационным преобразованиям в состоянии кризиса, менеджеры склонны полагать, что им предстоит решить ряд производственных задач, успех которых обеспечит изменение состояния дел. При этом они не осознают, что им также придется иметь дело с небывалым эмоциональным напором и динамикой человеческих отношений.

Конечно, управление кризисами в любой структуре не сводится исключительно к работе с человеческими ресурсами. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного выхода из кризиса. Современные исследователи и создатели теории лидерства считают, что эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты деятельности и формировать стратегию и тактику работы с ними.

Сбор и анализ информации эмоционального свойства не только возможен, но и необходим на каждом этапе прохождения кризиса.

1 этап: осознание и диагностика ситуации.

2 этап: подготовка.

3 этап: реализация.

4 этап: проверка на прочность.

Преодоление кризисной ситуации подразумевает под собой объединение всех организационных структур, их комплексную работу и взаимодействие.

Немаловажную роль здесь играет персонал, от работы которого во многом зависит качество реализации выбранной антикризисной стратегии.

Управление персоналом – это комплексная организация управленческими структурами, включающая в себя, помимо вопросов производственного характера, следующие основные части:

1) подбор необходимых кадров и их распределение;

2) выделение карьерных линий и направлений;

3) обучение персонала, повышение квалификации;

4) создание благоприятных условий работы и оплаты труда;

5) возможность креативного подхода и инновационных предложений.

Антикризисное управление имеет более сложный механизм, так как, помимо вышеперечисленных направлений, в него также входят социально-психологические факторы. Это связано с тем, что при наличии кризисной ситуации повышается стрессовое состояние людей, а это может привести к снижению эффективности работы и производства. Причинами являются нестабильное положение на предприятии или в организации, задержка выплаты заработной платы, страх перед возможным сокращением кадров.

В системе антикризисного управления персоналом можно выделить следующие стратегические направления.

1. Кадровые программы, как правило, разрабатываются для каждой социально-экономической системы индивидуально и в зависимости от целей могут состоять из следующих пунктов:

- 1) сотрудничество с кадровыми агентствами по подбору персонала;
- 2) поиск сотрудников на старших курсах высших и средних учебных заведений (возможность совмещения учебы и работы);
- 3) поиск на конкурсной основе новых сотрудников с интересными проектами;
- 4) сотрудничество с зарубежными компаниями в обмене и стажировке сотрудников;
- 5) использование системы лизинга – «перенос» части персонала из одной организации в другую на основании условий заключаемого договора или соглашения;
- 6) открытие учебных заведений и курсов при организации, что позволит готовить специалистов необходимого профиля и уровня для их дальнейшей работы в организации.

2. Определение профессиональных направлений – заключается в выявлении оптимального уровня подготовки сотрудника для определенной должности и последующем наборе таких сотрудников. Все это зависит от целей деятельности и задач организации. Нужно отметить, что в этом вопросе следует проявить особое внимание, потому что от эффективности работы сотрудников зависит уровень функционирования организации, а это определяется подготовкой и навыками; моральные и психологические качества должны быть тем выше, чем выше занимаемая человеком должность.

3. Создание и налаживание связей руководитель – менеджер – сотрудник. Очень важно создать прочный информационный и производственный канал между сотрудниками и управлением. Он осуществляется за счет менеджеров. Именно в их функции входит непосредственная реализация и выполнение выбранного плана или стратегии путем постановки задач перед отделами и сотрудниками. Предпочтительнее создать такие связи еще на начальном этапе существования фирмы, потому что при наступлении кризисной ситуации исход во многом определяется скоростью выполнения задач и слаженной командной работой.

Принципы антикризисного управления персоналом.

1. Принцип системности – предполагает рассмотрение всех сотрудников и категорий работников как единой динамической системы. Предусматривается построение взаимосвязанной структуры, в которой сотрудники взаимодействуют между собой для достижения эффективного результата.

2. Принцип правовой и социальной защиты – предусматривает неукоснительное соблюдение государственного законодательства и правовых актов. Предполагает знание руководством, менеджерами и сотрудниками норм трудового, гражданского, административного, уголовного и других частей права. Организация должна отстаивать интересы своих сотрудников в конфликтных ситуациях.

3. Принцип равных возможностей – создание одинаковых условий для различных социальных, национальных и половых групп. В российской экономике этот вопрос стоит очень остро. К примеру, женщины очень долго доказывали свое право на руководящие должности и место в деловой сфере. К слову сказать, по статистическим данным, в России женщины-руководители в настоящее время доминируют над мужчинами, однако на административном уровне этот вопрос по-прежнему стоит остро.

4. Принцип командности – для успешного осуществления деятельности и реализации новых проектов практикуется создание команд (групп специалистов, объединенных общей идеей и взаимодействующих внутри себя для достижения цели). Члены команды несут определенную ответственность и выполняют различные функции. В период кризиса создание команд часто является необходимым, поскольку руководителю бывает очень сложно принять решение в одиночку, кроме того, ему требуется информация о состоянии организации в различных ее структурных подразделениях.

Члены команды в такой ситуации как раз и занимаются сбором, обработкой и обсуждением данных с дальнейшим формированием плана и стратегии.

5. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику лежит в основе организации успешной деятельности. Определение индивидуальных возможностей и навыков, поощрение и создание условий для развития, защита – все это должно быть включено в управленческую политику персоналом.

Кадровая политика – это совокупность целей, идей, принципов, потребностей и задач, определяющих структуру управления персоналом в процессе всего существования социально-экономической системы. По сути дела, это работа и мероприятия с персоналом, направленные на развитие организации. Целью кадровой политики является оптимальное сочетание сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями организации.

Состав кадровой политики:

- 1) выделение общих принципов кадровой политики, разработка задач и целей;
- 2) кадрово-организационная политика – формирование структуры персонала, создание трудовых резервов;
- 3) финансовая политика – формирование системы оплаты труда, распределения средств, создание материально-денежных стимулов для эффективной деятельности сотрудников;
- 4) информационная политика – организация контроля за деятельностью персонала, изменением в его развитии;
- 5) политика развития кадров – разработка системы развития и адаптации сотрудников, организация карьерных линий, формирование команд, программы по повышению квалификации сотрудников;
- 6) подведение итогов – анализ проведенной работы и текущей деятельности сотрудников, выявление трудностей и оценка потенциала персонала.

В условиях кризисной ситуации различные управленческие структуры ведут себя по-разному. Поэтому можно выделить следующие виды кадровой политики в условиях кризисной ситуации в социально-экономической системе.

1. Активная кадровая политика. Управление на предприятии осуществляется с положительной тенденцией; руководство, как правило, имеет четкое представление о состоянии трудового процесса, причем как на административном, так и на производственном уровне. Активно используются программы по диагностике и прогнозированию кадровой ситуации в организации.

2. Реактивная кадровая политика. В сфере такой политики осуществляется постоянный контроль за симптомами кризиса и рассмотрение возможных его факторов. При обнаружении симптомов кризиса принимаются немедленные меры, такие как выявление источников (причин) кризиса и их устранение.

3. Превентивная кадровая политика. Управление имеет информацию о ситуации и прогнозы относительно ее дальнейшего развития, однако не может каким-либо способом воздействовать на состояние организации.

4. Пассивная кадровая политика. У руководства отсутствует стратегия действий в отношении персонала, поэтому в условиях кризиса все меры сводятся уже к устранению последствий кризиса. Отсутствует также система прогнозирования кадрового развития.

Кадровый потенциал – это совокупность всех сотрудников организации (рядовых членов отделов, рабочих, служащих), выполняющих различные производственные, технические, экономические и другие задачи, которые перед ними ставит руководство.

При возникновении кризисной ситуации обнаруживаются все недостатки как управленческой, так и кадровой системы. Причем масштабы этих недостатков могут быть огромными, и в некоторых случаях именно они и являются причиной возникновения кризиса. Решать эти проблемы в условиях кризисной ситуации непросто и зачастую даже после преодоления кризиса многие недочеты так и остаются.

Формирование кадровой системы – это стержень любой управленческой системы. Существуют различные стили управления, но в любом случае они являются условными, поскольку для эффективного управления руководитель должен знать их все и находить оптимальное для себя сочетание.

Одной из самых распространенных проблем в российской деловой сфере является некомпетентное формирование персонала, т. е. трудоустройство знакомых и родственников. Это крайне негативная тенденция, поскольку очень часто ответственные должности занимают люди, имеющие отдаленное представление о сфере своей работы или не имеющие его вовсе. Это наносит ощутимый ущерб организации. В западных и европейских компаниях такой метод не практикуется уже около 100 лет.

От руководителя зависят условия и оплата труда сотрудников, а эти факторы являются основными стимулами при трудоустройстве. При плохой социальной и правовой защищенности и низкой заработной плате сотрудники в момент кризиса очень часто увольняются, что, естественно, не помогает организации преодолеть кризис.

Успех деятельности менеджера зависит в первую очередь от проблем, обусловленных его отношениями с коллективом: проблемы мобилизации и обновления кадрового потенциала предприятия.

Стратегия поведения менеджера по отношению к коллективу компании обычно тяготеет к одному из двух полярных по своей направленности подходов: технократическому и адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в которой вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы носят естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако каждый из этих полярных подходов имеет существенные недостатки. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопротивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. В обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

В связи с этим за последние 15-20 лет сложился организационно – культурный подход в работе с персоналом. Этот подход представляет организацию как культурную систему, ядро которой составляют доминирующие в данной фирме ценности, совокупность норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного строения и модели поведения.

Кризисная ситуация вынуждает руководство по-новому взглянуть на распределение прав и ответственности в коллективе, особенно в ситуации, когда кризис носит черты глобального для данной организации. В этой обстановке, как отмечает И. Ансофф прежние стратегии и планы не годятся, а новая информация, которую нужно изучить и на основе которой следует принять управленческие решения, весьма обширна. Информацию о внезапности и вероятности крупной потери ряд ли стоит делать достоянием всего коллектива, так как естественно ожидаемая в этом случае паника может привести к дестабилизации и неуправляемости организацией. В ситуации острого и внезапного кризиса изменяются представления о стилях менеджмента, о компромиссе и сотрудничестве. Инициатива снизу, которая в обычных, стабильных условиях ускоряет принятие эффективных управленческих решений, в условиях стратегического кризиса недействительна и даже может оказаться опасной. В кризисной ситуации централизация руководства важна как никогда, поскольку руководители низших уровней, не имея четкого регламента действий на случай чрезвычайной ситуации и принимая решения на свой страх и риск, дезорганизуют деятельность предприятия и усугубляют кризис.

Теория стратегического менеджмента рекомендует заблаговременно готовиться к неожиданностям. Для этого целесообразно разрабатывать систему чрезвычайных

антикризисных мер и обучать персонал действовать в условиях стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы состоят в следующем.

Когда возникает такая ситуация, начинает работать коммуникационная сеть связей для кризиса. Эта сеть действует, пересекая границы структурных подразделений, обрабатывает получаемую информацию и быстро передает ее во все отделы и службы компании.

На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства. Рекомендовано следующее перераспределение: первая группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; вторая ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья группа занимается разработкой и принятием чрезвычайных мер.

Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп, порядок работы которой определяется по критерию минимизации затрат времени на принятие, согласование, реализацию решений и описывается следующей схемой. Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия. Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую, что существенно сокращает время управленческого цикла. Высшее руководство формулирует новую общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые опергруппы выполняют работу на своих участках общеорганизационной стратегии.

Важно, что оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания, причем может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения : одна для решения неожиданных проблем в области межличностных взаимоотношений, другая- в области сбыта , третья- в налогово-финансовой области, и т. д. Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, отработывая способы взаимодействия и методы решения конкретных задач. Тренинг целесообразно проводить в некризисных условиях, причем для ситуационного анализа весьма эффективно использовать реальные стратегические задачи, ставя их так ,как если бы они возникли внезапно.

Восприятие кризиса как нормы, как естественного, хотя неприятного периода в развитии организации, толерантность, готовность к сотрудничеству и компетентность- вот принципы , которые позволят менеджменту успешно через любой кризис.

### ***Вопросы для собеседования:***

#### ***Базовый уровень:***

1. Система антикризисного управления персоналом организации.
2. Принципы антикризисного управления персоналом организации.
3. Социально-психологическая напряженность в кризисной ситуации.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты - гарантия персонала кризисной организации

#### ***Повышенный уровень:***

1. Особенности управления персоналом на неплатежеспособных и ликвидируемых предприятиях.
2. Влияние профессиональных стандартов на кадровую политику и ее реформирование
3. Положительное влияние кризиса на кадровую стратегию рыночного субъекта.

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

#### ***Дополнительная литература:***

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

### **Практическое занятие 12 Механизм социального партнерства**

**Цель:** приобретение знаний относительно эффективности управления кризисами посредством применения механизма социального партнерства

**Организационная форма:** круглый стол

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- специфику регулирования трудовых отношений в ситуации кризиса;
- особенности построения взаимоотношений с персоналом в условиях процедуры банкротства;

Студент будет уметь:

- формулировать ключевые принципы построения трудовых отношений в кризисной организации;
- характеризовать роль профсоюзов в процессе управления системным кризисом.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Обязательным условием осуществления процедуры банкротства субъекта рынка является регулирование трудовых отношений с персоналом с привлечением профсоюза.

### **Теоретическая часть**

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно Части 2, Статье 23 Трудового кодекса РФ, *социальное партнерство* – это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства. Социальное партнерство состоит в следующем:

- 1) приоритет отдается переговорной тактике решения проблемы;
- 2) согласование политики доходов и социально-экономической политики в целом;
- 3) установление мер гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;
- 4) принцип участия в управлении наемных кадров;
- 5) утверждение системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнерство представляет собой постоянное взаимодействие между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и работодателями и их объединениями, с другой. Противоречивость интересов смягчается в процессе поиска и выбора обоюдного решения.

Там также используются коллективные переговоры, а работники участвуют в управлении организацией через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Нельзя сказать, что противостояние между субъектами исчезает вовсе. Оно просто переходит из разряда соперничества в разряд сотрудничества, но конфликтный характер в том и другом случае остается.

Статья 24 Трудового кодекса РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

- 1) равноправие сторон;
- 2) уважение и учет интересов сторон;
- 3) заинтересованность сторон в участии при заключении договорных отношениях;
- 4) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- 5) соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 6) полномочность представителей сторон;
- 7) свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- 8) принятие сторонами на себя обязательств на добровольной основе;
- 9) реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- 10) обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- 11) контроль за ходом выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;
- 12) ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Представители работников.

Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников в социальном партнерстве: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители. (статья 29, глава 4 ТК РФ)

При проведении коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Если также осуществляется формирование и деятельность комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, то представителями работников являются соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения

профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем.

Если работники не являются членами профсоюза, то они могут уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем по вопросам индивидуальных трудовых отношений и непосредственно связанных с ними отношений на условиях, установленных данной первичной профсоюзной организацией. (ст. 30 ТК РФ).

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган). (ст. 31 ТК РФ)

Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления первичными профсоюзными организациями своих полномочий.

Представители работодателей.

Согласно статье 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей представляют соответствующие объединения работодателей.

Они представляют собой некоммерческие организации, объединяющие на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Представителями работодателей—федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

- 1) взаимную заинтересованность наемных кадров и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;
- 2) рост трудовой и социальной активности;
- 3) улучшение условий труда работников и жизни;
- 4) сокращение конфликтов и их смягчение.

Но в становлении структуры социального партнерства существует немало серьезных проблем:

1) сложность формирования институциональной среды социального партнерства состоит в том, что социальные институты, как правило, возникают с целью удовлетворения интересов, позволяющие оказывать влияние на разработку новых правил и норм. Эта проблема могла бы быть решена в какой-то мере системой демократического контроля. Но в России такой системы пока нет;

2) социальное партнерство успешно развивается при наличии в обществе среднего класса. А доля этого класса в России с каждым годом становится все меньше – усиливается дифференциация общества;

3) проведенная в России приватизация не дала ожидаемых результатов в плане превращения государства в заинтересованное общественными интересами лицо. По большей части оно так и осталось частным собственником, т. е. положение государство как социального партнера слегка размыто, и это является одной из причин незавершенности структуры социального партнерства;

4) при разработке структуры социального партнерства вначале сформировалась федеральная трехсторонняя комиссия, и только потом – отраслевые и региональные. А та часть социального партнерства, которая непосредственно связана со сферой жизни и труда людей, формируется очень медленными темпами;

5) различие профсоюзов по политическим признакам. Многие из них, к тому же, имеют свои собственные объединения;

6) разброс работодателей более чем по 50 союзам. Это очень затрудняет обсуждение и принятие решений на отраслевом и федеральном уровнях.

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом. При этом происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств – характера, темперамента. Все это приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Несмотря на то, что в последнее время этому вопросу уделяется все большее внимание, статистика свидетельствует о том, что конфликты в организации – это уже постоянное явление в среде человеческих отношений.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель – отдельный работник, работодатель – несколько работников, работодатель – всей трудовой коллектив.

Основными способами разрешения конфликтов в двух первых ситуациях является переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем выступает уже работодатель и профсоюз.

Проблемы существуют в области социальной защиты, в вопросах стабильной занятости и оплаты труда. Более того, в современных высокодинамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности, т. е. работник осуществляет свою деятельность в зоне риска. Здесь встает вопрос о социальной защите работников.

Основными составляющими социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравниваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителя является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить тот факт, что профсоюзам при предъявлении их требований в отношении социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетающие в себе положения оплаты труда и гарантий занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их делового навыка. Как правило, переговоры сводятся к решению,

закрывающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении. Вообще, гарантии занятости и оплаты труда должны обладать автономностью от изменяющихся тенденций рынка, что поможет обеспечить надежный уровень социальной защиты работников, однако на практике это не всегда соответствует действительности.

Но нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопрос престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают эти гарантии, однако здесь речь идет уже о спасении самого предприятия. В этом случае наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону. По статистике, число уверенных в стабильности своего рабочего места составляет всего лишь 8,4 % работников. В то время как реальная угроза потери места существует более чем для 57 % работников, и это, безусловно, примерные данные.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического характера. Деятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют право на получение информации. Интерес для них представляют финансовый и годовой отчеты предприятия, с помощью которых они получают такие данные, как, во-первых, средняя заработная плата работника, доля чистого дохода предприятия, выплаченная работникам, динамика реальной покупательной способности, а во-вторых – движение рабочей силы на предприятии, ее рост или сокращение, изменения в финансовой структуре.

Эти вопросы имеют очень большое значение при ведении переговоров профсоюзов с работодателями.

Конечно, многое зависит от умения сторон вести переговоры и приходиться к определенным соглашениям. Переговоры с профсоюзами – это, как правило, коллективные переговоры, где есть свои особенности. Существуют определенные навыки при ведении переговоров подобного рода:

1) предварительная подготовка и анализ сложившейся ситуации, а также оценка противоположной стороны и ее возможных шагов. Выявление сильных и слабых сторон участников переговоров;

2) избегание конфликтных ситуаций, так как это может привести к затягиванию переговоров и их срыву;

3) продумывание альтернатив изменения своей позиции и точки зрения;

4) готовность к обсуждению и инициативному участию в переговорах.

Существуют также и различные стили ведения переговоров.

1. Агрессивный стиль – отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество.

В обычных условиях этот метод вряд ли приведет к хорошим результатам, однако он действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и не принесли желаемого результата.

2. Уклончивый стиль (отступательный) – также отличается слабым сотрудничеством, но вместе с тем здесь и слабое давление. Обычно он используется в ситуациях повышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

3. Умеренный стиль – здесь присутствует высокая готовность к сотрудничеству. Как правило, подобный стиль используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта

между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.

4. Компромиссный стиль – в таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, однако все зависит от конкретной ситуации.

5. Сотруднический стиль – другой часто используемый стиль. Ситуацию, в которой обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения, можно назвать идеальной.

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям.

Прежде всего, нужно отметить действия в отношении заработной платы:

- 1) соблюдение уровня минимальной оплаты труда;
- 2) увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума, и затем до уровня более высоких бюджетов;
- 3) соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;
- 4) справедливое распределение доходов предприятия между работниками, особенно между руководителями и рядовыми сотрудниками;
- 5) в кризисных условиях важно наблюдение за реально имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выплачиваемой в это время работникам (многие работодатели под предлогом кризиса неоправданно резко снижают доходы работников, хотя средства для оплаты труда имеются);
- 6) сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия, так как это может явиться причиной дополнительных внутренних конфликтов;
- 7) разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;
- 8) если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;
- 9) учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально-экономических показателей: цены, медицинских услуг, плата за жилье и т. д.;
- 10) в случае неправомерных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации, а также рассмотрение механизма возмещения ущерба, причиненного работнику задержкой выплаты заработной платы.

Таким образом, в условиях кризиса действия профсоюзов относительно заработной платы сводятся к наблюдению за неоправданными нарушениями прав работников и их последующее устранение.

Далее необходимо отметить действия в области социальных гарантий:

- 1) корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;
- 2) непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;
- 3) усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;
- 4) разработка стратегии по системе социального страхования, соответствующей международным нормам МОТ, в которых предусматриваются гарантии по уровню и объему социальной защиты работников, а также пенсионеров и безработных;
- 5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

Что касается сферы занятости населения, то здесь профсоюзами проводятся следующие меры:

- 1) реализация программ, создающих спрос на рабочую силу с использованием различных сил экономики: цен, инвестиций, налогов, системы государственных заказов;

2) реализация государственных программ по обеспечению высокого уровня занятости населения путем создания новых рабочих мест за счет развития отраслей и производства;

3) ограничение использования неполной и частичной занятости;

4) препятствие сокращению уровня заработной платы вследствие борьбы с безработицей населения и доходов в целом;

5) стимулирование инвестиционной деятельности предприятия, являющегося неотъемлемым условием наличия платежеспособного спроса на рабочую силу, а также обеспечение потока доходов в инвестиции;

6) составление и осуществление программ по поддержке развития малого и среднего предпринимательства и хозяйства как источника рабочих мест;

7) разработка целевых социально-экономических программ по следующим направлениям: создание рынков занятости для женщин, молодежи и социально слабых групп; создание новых и совершенствование старых рынков труда в районах с плохой экономической ситуацией или имеющих широкие возможности для занятости, но с плохими условиями жизни и труда; развитие рынка жилья как составной части трудоустройства населения; обучение и повышение квалификации работников для соответствия изменяющимся тенденциям современного рынка.

И, наконец, действия профсоюзов в области охраны труда. В последнее время профсоюзы уделяют этому вопросу большое внимание, так как эта проблема становится все более острой в связи с большим количеством нарушений:

1) наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями, причем обеими сторонами;

2) разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем, включающих особые требования производства и технологий;

3) разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте, а также за недопустимые рабочие условия;

4) создание специальных комиссий и профсоюзных органов по наблюдению и охране труда на предприятии;

5) разработка новых программ совместно с государственными органами, в которых в большей степени будет выделяться создание приемлемых рабочих условий.

Таким образом, независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда.

В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится совершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка.

### ***Перечень дискуссионных тем для круглого стола:***

#### ***Базовый уровень:***

1. Роль и значение социального партнерства в современных условиях хозяйствования
2. Совокупность интересов основных участников социального партнерства.
3. Законодательная основа регулирования социальных последствий системного кризиса
4. Основные стили ведения переговоров в ходе взаимодействия сторон конфликта.

#### ***Повышенный уровень:***

1. Основные направления деятельности профсоюзных организаций в рамках антикризисного управления
2. Конфликт интересов, возникающих в сфере управления персоналом в период кризиса.
3. Направления совершенствования взаимодействия с профсоюзными организациями

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

*Дополнительная литература:*

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

## Тема 7. Менеджмент организации в ситуации кризиса

### Практическое занятие 13-14

#### Субъективный элемент антикризисного управления

**Цель:** приобретение знаний относительно специфики поведения управленческого состава организации в ситуации кризиса организации

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- основные стили поведения менеджера в ситуации кризиса;
- возможные варианты действий менеджера ;

Студент будет уметь:

- различать стратегии поведения менеджера, их достоинства и недостатки;
- определять адекватную стратегию поведения в зависимости от этапа кризиса организации.

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Восприятие кризиса как нормы, как естественного, хотя неприятного периода в развитии организации, толерантность, готовность к сотрудничеству и компетентность - принципы , которые позволят менеджменту успешно через любой кризис.

### Теоретическая часть

Успех деятельности менеджера зависит в первую очередь от проблем, обусловленных его отношениями с коллективом: проблемы мобилизации и обновления кадрового потенциала предприятия.

Стратегия поведения менеджера по отношению к коллективу компании обычно тяготеет к одному из двух полярных по своей направленности подходов: технократическому и адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в которой вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы несут естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако каждый из этих полярных подходов имеет существенные недостатки. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопротивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. В обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

В связи с этим за последние 15-20 лет сложился организационно – культурный подход в работе с персоналом. Этот подход представляет организацию как культурную систему, ядро которой составляют доминирующие в данной фирме ценности, совокупность норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного строения и модели поведения.

В 1964 году американские исследователи Р. Блейк и Дж. Моутон предложили схему классификации стилей поведения в межличностных конфликтах/6, с.6/.

В 1974 году эта схема была приспособлена американскими учеными К. Томасом и Р. Кильманом для оценки поведения менеджеров в конфликтных ситуациях. Классификация базируется на анализе образа действий по двум признакам: напористость, то есть степень настойчивости в достижении своих целей, и кооперативность (степень готовности учитывать цели партнеров). Если оценить эти признаки на качественном уровне («высокий», «средний», «низкий»), то возможны пять различных вариантов поведения менеджера, которые определяют варианты его взаимоотношений с персоналом: «соперничество», «приспособление», «компромисс», «сотрудничество», «уклонение».

Особенность стиля «соперничество» состоит в том, что менеджер «борется» с персоналом, утверждает свои права и полагается преимущественно на административные средства для утверждения своих позиций. В этом случае вероятность углубления кризиса чрезвычайно велика, как велика и вероятность того, что даже в случае успешного урегулирования конфликта он неизбежно повторится. Стиль «соперничество» во взаимоотношениях с работниками, характерный для молодых или некомпетентных руководителей, свидетельствует о глубокой неуверенности менеджера в своей реальной власти и реальном авторитете у подчиненных. В таких случаях кризис, как правило, спровоцирован низким уровнем менеджмента, и основная проблема не столько в налаживании взаимоотношений между членами команды, сколько в самом руководителе.

Противоположным «соперничеству» является стиль «приспособление», при котором менеджер полностью отказывается от достижения собственных целей, тем самым давая противнику (партнеру) осуществлять свои. Менеджер «приспособленец» никогда не пойдет на углубление и обострение конфликта, но выход из кризиса, как правило, осуществляется за счет определенного ущерба вследствие отказа от общеорганизационных целей. Политика кота Леопольда, не сопровождаемая демонстрацией административной силы, естественным образом ведет к потере управляемости в отделе, службе, фирме.

Стиль «компромисс» располагается между крайними стилями: соперничества и приспособления. Менеджер, ориентированный на достижение компромисса, стремится к последовательному сокращению различий в позициях и оценках путем постепенного обмена уступками. Способом достижения компромисса является стандартный переговорный процесс, обычно включающий в себя пять стадий.

В практике ведения переговоров выработано несколько методов, наиболее распространенными из которых являются вариационный, интеграционный, метод уравнивания позиций и поэтапного достижения соглашения.

Интеграционный метод и метод уравнивания позиций более характерны для стиля менеджмента, определяемого как «сотрудничество». В этом случае руководитель проявляет готовность к углубленному изучению интересов сторон и поиску взаимовыгодных вариантов, что позволяет достигать и использовать синергетические эффекты.

Стиль "уклонение" противоположен сотрудничеству, он характеризуется стремлением полностью уклониться от разрешения возникающих противоречий. Менеджеры, придерживающиеся этого стиля поведения, полагают, что все должно разрешиться само собой, они откладывают решение до лучших времен, переходя от обсуждения острых проблем к рассмотрению второстепенных вопросов. Тем временем проблемы разрастаются, кризис углубляется и может принять необратимый характер.

Кризисная ситуация вынуждает руководство по-новому взглянуть на распределение прав и ответственности в коллективе, особенно в ситуации, когда кризис носит черты глобального для данной организации. В этой обстановке, как отмечает И. Ансофф прежние стратегии и планы не годятся, а новая информация, которую нужно изучить и на основе которой следует принять управленческие решения, весьма обширна. Информацию о внезапности и вероятности крупной потери ряд ли стоит делать достоянием всего коллектива, так как естественно ожидаемая в этом случае паника может привести к дестабилизации и неуправляемости организацией. В ситуации острого и внезапного кризиса изменяются представления о стилях менеджмента, о компромиссе и сотрудничестве. Инициатива снизу, которая в обычных, стабильных условиях ускоряет принятие эффективных управленческих решений, в условиях стратегического кризиса недействительна и даже может оказаться опасной. В кризисной ситуации централизация руководства важна как никогда, поскольку руководители низших уровней, не имея четкого регламента действий на случай чрезвычайной ситуации и принимая решения на свой страх и риск, дезорганизуют деятельность предприятия и усугубляют кризис.

Теория стратегического менеджмента рекомендует заблаговременно готовиться к неожиданностям. Для этого целесообразно разрабатывать систему чрезвычайных антикризисных мер и обучать персонал действовать в условиях стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы состоят в следующем.

Когда возникает такая ситуация, начинает работать коммуникационная сеть связей для кризиса. Эта сеть действует, пересекая границы структурных подразделений, обрабатывает получаемую информацию и быстро передает ее во все отделы и службы компании.

На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства. Рекомендовано следующее перераспределение: первая группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; вторая ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья группа занимается разработкой и принятием чрезвычайных мер.

Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп, порядок работы которой определяется по критерию минимизации затрат времени на принятие, согласование, реализацию решений и описывается следующей схемой. Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия. Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую, что существенно сокращает время управленческого цикла. Высшее руководство формулирует новую общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые опергруппы выполняют работу на своих участках общеорганизационной стратегии.

Важно, что оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания, причем может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области межличностных взаимоотношений, другая - в области сбыта, третья - в налоговой-финансовой области, и т. д. Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, отрабатывая способы взаимодействия и методы решения конкретных задач. Тренинг целесообразно проводить в некризисных условиях,

причем для ситуационного анализа весьма эффективно использовать реальные стратегические задачи, ставя их так, как если бы они возникли внезапно.

Восприятие кризиса как нормы, как естественного, хотя неприятного периода в развитии организации, толерантность, готовность к сотрудничеству и компетентность - вот принципы, которые позволят менеджменту успешно через любой кризис.

Конечно, управление кризисами в любой структуре не сводится исключительно к работе с человеческими ресурсами. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного выхода из кризиса.

Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований. Стратегия должна быть разумной, а обязательства нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

Реализация: надежная система управления. Для успешного перехода в новое качество компании потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и нормальной деятельности. Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

Повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса выхода из кризиса, а также желание решить их.

Приступая к организационным преобразованиям в состоянии кризиса, менеджеры склонны полагать, что им предстоит решить ряд производственных задач, успех которых обеспечит изменение состояния дел. При этом они не осознают, что им также придется иметь дело с небывалым эмоциональным напором и динамикой человеческих отношений.

Современные исследователи и создатели теории лидерства считают, что эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты деятельности и формировать стратегию и тактику работы с ними.

Сбор и анализ информации эмоционального свойства не только возможен, но и необходим на каждом этапе прохождения кризиса.

1 этап: осознание и диагностика ситуации.

2 этап: подготовка.

3 этап: реализация.

4 этап: проверка на прочность.

Если на предыдущем этапе задача создания и сплочения команды, способной начать осуществление преобразований, стояла перед менеджерами высшего звена, то теперь менеджеры более низких уровней должны мобилизовать персонал организации на реализацию перемен. «При осуществлении внутренней трансформации фаза реализации обычно начинается тогда, когда детализация первоначального плана становится достаточной для распределения заданий. Когда руководство организации принимает решение о необходимости масштабных преобразований, работники могут соглашаться с ним, испытывать воодушевление или беспокойство, однако до тех пор, пока они не поймут, что должны делать иначе, изменения так и останутся теорией,» - считает А. Черняков, директор консалтинговой компании СТГ.

Ноэль Форжар, президент Airbus, которому удалось провести компанию не через один кризис, выделил несколько сценариев перехода к реализации.

Опробование с последующим внедрением. Прежде чем распространить программу на всю организацию, можно попробовать реализовать изменения в рамках одного или нескольких пилотных проектов. Такой подход наиболее продуктивен, когда трансформация предполагает внедрение нового процесса, который можно опробовать и отточить на небольшом участке.

Модель первоочередных действий. Следует показать организации, что она может добиться успеха, сосредоточив усилия на какой-либо одной задаче, в решении которой

должны участвовать люди из разных подразделений. Сценарий эффективен, если программу преобразований считают невыполнимой.

Привлечение «звезд» и «публичные экзекуции». Будет эффективно поставить во главе программы кого-нибудь из тех, кто пользуется популярностью, и/или уволить непокорного руководителя. И то, и другое действие показывает серьезность отношения менеджмента к переменам. Прием эффективен, когда «старая гвардия» уже давно стоит у власти, и все считают, что ничего с ней сделать не удастся.

Обращение «в веру» через привлекательность. Смысл состоит в том, чтобы реализовать преобразования в одном отделении, цехе или бизнес-единице и использовать успех в качестве модели для остальных. Этот подход дает неплохие результаты, когда подразделения имеют много общего и готовы учиться друг у друга.

На фазе реализации общение приобретает новое значение, оно становится своего рода производственным процессом, абсолютно необходимым для контроля исполнения программы преобразований и взаимного информирования подразделений организации, с тем, чтобы их действия были скоординированными и взаимно дополняющими.

В распоряжении менеджеров имеются три группы неформальных проводников информации, которые они могут использовать в коммуникационных целях. Каждая из групп играет в процессе распространения информации определенную роль. Д. Дак в своей монографии, выделяет «кассандр», «сетевиков», «авторитетов».

Имя Кассандры, персонажа древнегреческой мифологии, использовал в свое время Эндрю Гроув, глава Intel, для обозначения людей, которые быстро распознают грядущие изменения и оповещают о нем всех остальных. «Кассандрами» нередко становятся менеджеры среднего звена и начальники производственных линий, мужчины и женщины, которые постоянно находятся в гуще производственной деятельности и тесно связаны с множеством людей по всей организации. Э. Гроув дал им следующее описание в своей книге «Выживают только параноики»: «Обычно они знают больше о грядущем, чем руководители высшего звена... Плохие новости касаются их непосредственно, поэтому они относятся к предупредительным знакам более серьезно.» Это человек, который может заранее предупредить менеджера и заставить его пересмотреть свои планы еще до того, как всколыхнется вся организация.

В силу занимаемой должности и свойств своего характера «сетевики» очень хорошо чувствуют состояние организации, знают, что происходит и что говорят окружающие, а также могут четко охарактеризовать существующий эмоциональный настрой. Обычно они хорошо известны различным группам сотрудников и считаются в них своими. Некоторые из них являются начальниками первого уровня или менеджерами среднего звена. Очень часто они занимают должности, которые можно охарактеризовать как «горизонтальные». Менеджер должен постараться отыскать «сетевиков» в самом начале этапа реализации, привлечь их к сбору мнений. Они поистине неоценимы, когда нужно выяснить, что работает, а что нет, где люди чувствуют эмоциональный подъем, а где подавлены.

В группу «авторитетов» входят люди, обладающие способностью воздействовать на эмоциональный настрой и преобладающие мнения в организации и изменять их. Они оказывают сильное влияние на других на всех ступенях иерархии. Люди спрашивают их мнение и нередко ставят свои отношения и поступки в зависимость от него.

Руководителям необходимо знать своих генераторов мнений, заручиться их поддержкой и использовать в работе их влияние на коллектив.

Менеджеру важно научиться отмечать победы и успехи независимо от их масштаба уже в самом начале этапа реализации. Тогда люди начнут вкладывать в дело свою душу, когда поймут, что новые требования ведут к успеху.

Не менее важным, чем признание успехов, является признание неудач и извлечение уроков из них. Не избегание разговоров о провале, а меры, предпринятые в ответ на него, могут произвести сильное впечатление. Честный анализ неудач показывает людям, что



**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- основные направления стабилизации среды организации;
- основы поступательного развития организации ;

Студент будет уметь:

- различать индикаторы антикризисного управления в зависимости от направлений деятельности;
- определять виды и порядок антикризисных процедур.

Формируемые компетенции: ПК-3, ПК-6

**Актуальность темы:** Механизм кризисного состояния фирмы познается через систематическое его наблюдение. Сложность такого наблюдения обусловлена многообразием динамических элементов внутренней и внешней среды.

## Теоретическая часть

Согласно целевой установке, итоговым результатом антикризисного менеджмента должен быть переход организации (фирмы) в состояние равновесного (сбалансированного) функционирования на более высоком, нежели в предкризисный период, уровне экономического качества. Причем если для «внешнего» управления (в основном финансового менеджмента) итоговой целью являются расчеты с кредиторами (в том числе налоги и т.п.) и персоналом (зарплата и т.п.), то для «внутреннего» управления (в основном производственного менеджмента) главной целью является достижение финансово-экономического баланса как результата совершенствования производственно-экономической системы. Если в первом случае антикризисное управление, как правило, не имеет продолжения в производственной деятельности, то во втором – успешный его результат является базой для дальнейшего прогрессирующего функционирования промышленной фирмы.

Такая дифференциация конечных целевых установок «внешнего» и «внутреннего» антикризисного управления производственной фирмой распределяет и промежуточные цели («флаги») в деятельности соответствующих антикризисных управляющих («кризисменеджеров»).

### 1. Стабилизация внутренней среды кризисной фирмы

Первоочередной целью и главным промежуточным измерителем эффективности (верности курса) антикризисного управляющего как прежнего директора, так назначенного извне является **достижение стабильности** кадровых процессов и финансовых расчетов в коллективе кризисной организации.

Это обусловлено тем, что неопределенность состояния и отношений в производственном коллективе формирует главную опасность возникновения акций неповиновения, политических стачек и других акций, что чревато большими социально-экономическими потерями и политическими утратами не только внутри фирмы, но и на мезоуровне.

В условиях крайней ограниченности финансовых ресурсов перед генеральным менеджером промышленной фирмы стоит следующая двуединая задача: поддерживая (продолжая) воспроизводственный процесс, не допустить взрыва (забастовок и т.п.) в трудовом коллективе. При этом одним из показателей эффективности антикризисного менеджмента является обеспечение уравновешенной (спокойной) обстановки в коллективе (напряженное ожидание). И чем дольше руководителю удастся сохранять деловую (относительно спокойную) обстановку в коллективе, тем выше показатель эффективности осуществляемого им антикризисного менеджмента, однако при том лишь условии, что это «время спокойствия» используется для реорганизации персонала

(сокращения, перестановки работников и т.п.) и расчетов с ним по заработной плате (сокращение задолженности путем прямых денежных выплат, а также продажей товаров и услуг).

Вступление фирмы в кризисное состояние является сигналом для ее генерального менеджера о том, что прежняя система управления во всей ее совокупности непригодна для дальнейшей деятельности и требует кардинального изменения. Перед руководителем встает конкретная задача: комплексно проанализировать причины кризисности и разработать механизмы ее преодоления. Он может это выполнить или силами подчиненного ему персонала, или с привлечением специалистов со стороны. Во избежание краха фирма обязана срочно решить эту задачу или с прежним директором, или с новым. При этом у них будут примерно одинаковые набор основных антикризисных задач и функций и приоритетность решения задач в осуществлении антикризисных функций.

В мировой практике топ-менеджеры нередко используют процедуру банкротства для получения передышки (временной защиты от кредиторов, приостановки налоговых платежей и др.) на осуществление реструктуризации неэффективных производств и преодоление убыточности. Однако такие маневры чреваты чрезвычайно высоким риском разрушения формы и поэтому требуют особенно тщательной подготовки, скрупулезной точности действий и резервирования средств на случай форс-мажорных обстоятельств.

Среди четырех основных типов кризиса убыточных фирм, - **сбыта, издержек, финансового, менеджмента**, - последний занимает особое положение. Это объясняется тем, что, не решив проблему управления и управляющих, невозможно преодолеть остальные три негативные явления. «Что касается **кризиса менеджмента**, то попытки его преодоления могут оказаться безуспешными, если нельзя найти в нужном количестве квалифицированные кадры. Дефицит **нужных** кадров объясняется, в частности, тем, что в случае возникновения кризиса предприятия его в первую очередь покидают квалифицированные сотрудники всех уровней...» . Это вынуждает руководителя кризисной фирмы в первоочередном порядке решать задачу закрепления наиболее квалифицированных управляющих и специалистов, начиная с первых своих заместителей.

В кризисном коллективе некоторые работники (в основном обиженные линейными руководителями) могут провоцировать своих коллег на организованные выступления против руководства. Возможность таких проявлений тем выше, чем хуже состояние расчетов с персоналом и его загрузка работой. Поэтому руководитель кризисной фирмы должен внимательно следить за настроением работников и немедленно принимать превентивные меры по гашению очагов конфликтов.

Практика показывает, что для кризисной организации губительны конфликты не только «по вертикали» (между руководством и подчиненными), но и «по горизонтали» (между работниками одного уровня: руководителями среднего звена, мастерами, бригадирами, рабочими, между линейными и штабными работниками). Обеспечение согласованности интересов всех субъектов внутрифирменной среды является личной обязанностью генерального менеджера, поскольку передача этой функции может привести к серьезному нарушению равновесия во внутрифирменных отношениях.

Если стабилизацию обстановки в коллективе следует отнести к «пожарным» мерам **первого** порядка, то решение ряда общехозяйственных задач можно отнести к антикризисным мероприятиям **второго плана**

В числе внутрифирменных стабилизационных мероприятий **третьего плана** можно выделить следующие:

оптимизация **системы сканирования** внутренней и внешней среды кризисной фирмы;

**балансирование интересов** инвесторов, менеджмента и персонала в процессе антикризисных реорганизаций.

**Критерии их оценки** достаточно просты:

не допустил на взрыв – значит, система обнаружения верна;  
не сняли с должности – значит, верно балансируешь.

Механизм кризисного состояния фирмы познается через систематическое его наблюдение. Сложность такого наблюдения обусловлена многообразием динамических элементов внутренней и внешней среды. «Совокупность же сигналов о возникновении **исходных** экономических явлений механизма возникновения кризисного состояния фирмы превышает 200 наименований». Однако это не означает невозможности решения задачи раннего обнаружения острого кризиса. К примеру, в развитых странах разработан каталог индикаторов, позволяющий своевременно выявить симптомы кризиса. «Таковыми индикаторами являются:

-в области **финансовых ресурсов** – ставка доходности собственного капитала, ставка доходности инвестированного капитала, коэффициент прибыльности, ликвидность, точка нулевой прибыли;

-в области **сбыта** – степень освоения рынка, динамика поступления заявок на продукцию, эластичность цен, соблюдение сроков реализации продукции, степень действенности рекламы;

-в области материально-технического **снабжения** – материалоемкость и оборачиваемость товарно-материальных запасов, длительность хранения их на складе, задержки в поставках основных и вспомогательных материалов, удельный вес некачественных материалов;

-в области **организации труда** – интенсивность труда, производительность труда, уровень текучести кадров, возрастная, общеобразовательная и квалификационная структуры». Относительно приведенного перечня индикаторов приближения (или наступления) кризиса фирмы можно заметить, что их простого набора может оказаться недостаточно, если не разработать схему их ранжирования по «весу» и границам амплитуды колебаний. Эта задача представляет особую сложность ввиду того, что должна учитывать как динамику внешней среды, так и специфику качественного состава и внутренней динамики самой промышленной фирмы. Такая работа может быть посильной лишь экспертам, имеющим глубокие познания не только в финансах, но и в технологии производства, маркетинге и других областях промышленной деятельности. Это объясняется тем, что в монопродуктовых фирмах существует одна шкала приоритетов, в полипродуктовых – вторая, в моноотраслевом производстве – третья, в комбинированном – четвертая, в крупных фирмах – пятая, в малых – шестая и т.д.

В этой связи для **оценки эффективности антикризисного управления** представляет практический интерес предложенная группой ученых из Санкт-Петербурга система сканирования внутренней и внешней среды фирмы на основе внутрифирменного экономического анализа, маркетинговых исследований и стратегического контроллинга. Согласно этой концепции **под сканированием понимается** постоянное упорядоченное **слежение за параметрами внешней и внутренней среды** фирмы, влияющими на условия для выполнения миссии фирмы.

Сканирование (от англ. scan – поле зрения) как непрерывное поэлементное просматривание внутренней и внешней среды фирмы **должна осуществлять группа экспертов** в области маркетинга, стратегического контроллинга, внутрифирменного и экономического анализа и др.

Специфика управленческих решений в кризисной ситуации заключается в **повышенной индикативности их характера**, что обусловлено сильной изменчивостью внутренней и внешней среды, обилием форс-мажорных обстоятельств. Тем не менее метод сканирования процессов в кризисной фирме представляется наиболее полным для систематических оценок эффективности антикризисного менеджмента и его корректировок, исключая усугубление кризиса.

## **Вопросы для собеседования**

### **Базовый уровень**

- 1 Что представляет собой система сканирования внутренней и внешней среды фирмы?
- 2 Формы и методы поддержания баланса интересов субъектов экономических отношений кризисной фирмы.
- 3 В чем преимущество контроллинга по сравнению с другими формами управления для антикризисного менеджмента.
- 4 Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять?

### **Повышенный уровень**

- 1 Критерии и показатели эффективности управления.
- 2 Методы расчета экономической эффективности управленческого труда
- 3 Методы расчета эффективности системы управления.

## **Рекомендуемая литература:**

### **Основная литература:**

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.