# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# Кафедра менеджмента и бизнеса

# Расчётно-графическая работа по дисциплине

**"АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"** на тему

**"Риски в АКУ"**

Выполнил: cтудент гр.МТ

Проверил: к.э.н., доцент

2002

**С О Д Е Р Ж А Н И Е**

1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ 3

1.1. Полное и сокращенное название 3

1.2. История создания 3

1.3. Месторасположение общества 3

1.4. О лидерах 3

1.5. Масштабы деятельности 3

1.6. Основным видом деятельности 4

1.7. Рынки сбыта 4

1.8. Заказчики и клиенты 4

1.9. Инновации 5

1.10. Финансы 5

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО "ЙОШКАР-ОЛИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА" 6

3. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ОАО "ЙОШКАР-ОЛИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА" ПО ОФИЦИАЛЬНОЙ МЕТОДИКЕ 8

4. ПОИСК ВНУТРЕННИХ ПРИЧИН КРИЗИСА 10

4.1. Анализ динамики объемов производства и реализации продукции 10

4.2. Анализ системы распределения и продвижение товара 12

4.2.1. Сбытовая деятельность 12

4.2.2. Продвижение товара 14

4.3. Оценка эффективности системы менеджмента 15

5. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ПО АЛЬТЕРНАТИВНОЙ МЕТОДИКЕ 17

6. ГЛОССАРИЙ ПО ТЕМЕ: «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ». 18

7. АННОТАЦИЯ 20

1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Полное и сокращенное название

Открытое акционерное общество «Йошкар-олинская обувная фабрика» (ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика").

1.2. История создания

ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" создано на основании Постановления Государственного комитета Республики Марий Эл по управлению государственным имуществом №103 от 29 декабря 1992 года и является правопреемником прав и обязанностей арендного предприятия "Йошкар-олинская обувная фабрика".

1.3. Месторасположение общества

424031, Россия, Республика Марий Эл, город Йошкар-Ола, ул. Пролетарская, 33.

1.4. О лидерах

Более 5 лет предприятие возглавляет генеральный директор Л.Г. Верещагин.

1.5. Масштабы деятельности

Для того чтобы оценить масштабы деятельности ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" обратимся к таблицам 1.1. и 1.2.

Таблица 1.1

Изменение объема производства в натуральных показателях за три года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Объем производства, тыс. пар. | Темпы роста общего объема производства, % |
| 1999 | 68,8 | 177,7 |
| 2000 | 105,6 | 153 |
| 2001 | 275,5 | 261 |

Таблица 1.2

Изменение валовой выручки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Валовая выручка, тыс. руб. | Темпы роста валовой выручки, % |
| 1999 | 21147 | 177,7 |
| 2000 | 32288 | 153,5 |
| 2001 | 37726 | 148,3 |

Итак, как мы можем видеть из таблицы, объем производства имеет тенденцию к росту, в связи с этим увеличивается и валовая выручка предприятия. Особо хотелось бы отметить сильный скачок в 2000 году. На мой взгляд, это связано с покупкой нового итальянского оборудования, что позволило значительно увеличить объемы выпускаемой продукции.

1.6. Основным видом деятельности ***общества*** является производство и реализация обуви.

1.7. Рынки сбыта

Если рассматривать рынки сбыта продукции ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" с точки зрения географии, то можно сделать следующий вывод – для обувной фабрики характерен национальный (совокупный внутренний) рынок сбыта. Продукция фабрики реализуется как на территории республики посредством фирм и магазинов в городе Йошкар-Ола, поселке Сернур, выездной торговли, так и в других регионах России (Волго-Вятский район, районы Севера, Дальнего Востока).

1.8. Заказчики и клиенты

Продукция предприятия пользуется широким спросом.

Основными потребителями и заказчиками ОАО «Йошкар-олинской обувной фабрики» являются:

1. Силовые министерства МВД. Фабрика принимает заказы на изготовление форменной обуви для тыловых служб, спец заказы на обмундирование военных частей на Дальнем Востоке, Западной Сибири.
2. Предприятия лесохозяйственного комплекса республики Марий Эл, ульяновской, кировской областей.
3. Московская фирма «Спец обувь», каждый год делает заказы на производство 20 000 штук мужского обмундирования.

1.9. Инновации

За последние 1,5-2 года в производственной деятельности предприятия ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" произошли крупные изменения:

1. В 2000 году было закуплено новая итальянская линия оборудования за

150 000 долларов для производства 15 000 пар в месяц.

1. Разработана новая модель ботинок - "Гарант", высокого качества и эстетичного внешнего вида.
2. Открыта новая торговая точка в поселке Сернур.
3. Продукция предприятия на 13 Федеральной оптовой ярмарке «Рослегропрома» за высокие потребительские свойства получила диплом «Союзэкспертиза» Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и удостоена диплома и серебряной медали на второй международной выставке «Лучшие товары и услуги на рынках России» за конкурентоспособную продукцию.

1.10. Финансы

На сегодняшний момент предприятие работает ритмично. Заметен существенный рост, почти в 2 раза, валовой выручки предприятия (с 20147 в 1999 году до 37726 в 2001). Прибыль также имеет тенденцию роста. (подробный анализ см. 5.1.)

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО "ЙОШКАР-ОЛИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА"

Организационная структура управления ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" представлена на рис. 1.

**Генеральный директор**

**Главный бухгалтер**

-бухгалтерия

**Главный механик**

-ОГМ

-мастер котельной

-операторы

**Зам. директора по производству**

-модельеры

-ОТЗ

-Отдел снабжения

-Зав. центральным складом

-мастера участков

-технологи

**Начальник ОТК**

-контролеры

**Коммерческий директор**

-Отдел сбыта

- Зав. складом готовой продукции

Рис. 1. Организационная структура

ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика"

Существующая организационная структура управления» ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" является линейно-функциональной. В данной структуре имеет место частичное разделение управленческих функций в зависимости от их специализации. Основой этой системы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

*Положительными* моментами в данной системе управления является:

* Централизация власти,
* Наличие многочисленных правил и стандартов обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей,
* Четкое разделение труда приводит к высококлассным специалистам,
* Объективная система вознаграждения.

*Недостатками* данной системы управления является:

* Если в организации достаточно большое количество уровней управления, то обязательно возникнут ошибки с передачей информации на более высокие уровни управления,
* Сложность координации на горизонтальном уровне, т.е в работе управленческих подразделений,
* Иногда функциональные руководители допускают необоснованное разрастание своих подразделений,
* Перегрузка менеджера высшего звена

3. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ОАО "ЙОШКАР-ОЛИНСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА" ПО ОФИЦИАЛЬНОЙ МЕТОДИКЕ

Для того чтобы провести диагностику банкротства предприятия ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" воспользуемся основными коэффициентами (коэффициент текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности и коэффициент утраты платежеспособности).

Значения данных коэффициентов представлены в таблице 3.1.

Диагностика банкротства по официальной методике на основании данных за 2001 год

Таблица 3.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Фактическое значение коэффициента | | Нормативное значение коэффициента |
| Начало года | Конец года |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,4 | 1,5 | 2 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,28 | 0,32 | 0,1 |
| Коэффициент восстановления платежеспособности | 0,55 | 0,63 | 1 |
| Коэффициент утраты платежеспособности | 0,63 | 0,69 | 1 |

При анализе вышепредставленных коэффициентов можно сделать следующие выводы:

* Коэффициент текущей ликвидности, как на начало, так и на конец года не соответствует нормативному значению. Это говорит о том, что предприятие недостаточно хорошо обеспечено оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, и не способно своевременно погасить срочные обязательства пред другими организациями. На мой взгляд, это связано с тем, что ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" на сегодняшний момент имеет на балансе такие основные средства, как автотранспорт, здания, сооружения, которые не являются ликвидными средствами. Именно это и является главной причиной различия нормативного и фактического значения.
* Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в свою очередь сохраняет тенденцию роста и превышает норму в 3 раза ( на конец года). Это связано, прежде всего с тем, что доля собственных оборотных средств в общей их сумме достаточно велика.
* Вызывают опасения значения коэффициента восстановления платежеспособности, т.к. он не соответствуют нормативному значению и составляет лишь 60% от нормативного значения. Это говорит о том, что предприятие не имеет возможности восстановить сою платежеспособность в течение установленного срока (6 месяцев).
* Коэффициент утраты платежеспособности также ниже нормативного. Это говорит о том, что в ближайшие три месяца предприятие может утратить свою работоспособность.

Итак, на основании сопоставления фактических значений коэффициентов с нормативными значениями, логичен следующий вывод – структура баланса ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" является неудовлетворительной и предприятие в течение 3 месяцев может быть признано неплатежеспособным.

4. ПОИСК ВНУТРЕННИХ ПРИЧИН КРИЗИСА

4.1. Анализ динамики объемов производства и реализации продукции

Для характеристики и оценки производственного потенциала важно провести анализ хозяйственной деятельности предприятия. Для анализа используется система основных показателей деятельности ОАО «Йошкар-олинской обувной фабрика», которые приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Основные показатели производственного потенциала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.измерения | 1999 | 2000 | 2001 |
| 1.Объем реализуемой продукции | Тыс.р. | 20147 | 32288 | 37726 |
| 2. Удельная себестоимость, в том числе по видам продукции  Мужская  Женская  Детская | Тыс.р. | 371,7  2120,7  3950,4 | 355,9  2857,3  8968,9 | 269,5  3042,4  8982,3 |
| 3. Темпы роста общего объема производства в сопоставимых ценах | Тыс.р. | 177,7 | 153,5 | 148,3 |
| 4.Темпы роста основных видов продукции, в том числе по видам  Мужская  Женская  Детская |  | 208,4  132  92,7 | 167,3  119  70,6 | 154  109,7  116,7 |
| 5. Фондоотдача |  | 2,08 | 5,5 | 4,8 |
| 8. Коэффициент обновления основных фондов |  | 0,45 | 0,88 | 0,89 |

Проанализировав таблицу 4.1. можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается постоянный рост объема реализации выполненных работ и продукции ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика". Необходимо отметить, что рост объема реализуемой продукции начался в 1999 году и уже в 2000 составил 32288 тыс. рублей, что на 12141 тыс. рублей больше предыдущего периода. А в 2001 году эта цифра возросла еще на 5438 и составила 37726 тыс. рублей.

Основной вид деятельности ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" - производство обуви, в частности детской, мужской и женской. Таким образом, целевым сегментом для ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" является население города Йошкар-Ола, Республики Марий Эл, регионы России (Волго-Вятский район, районы Севера, Дальнего Востока).

Основную часть объема реализации составляет мужская обувь (в 1999 – 66% от реализации, в 2000 –86% от реализации и в 2001 – 89%).Второе место по объему реализации занимает женская обувь (в 1999 – 14% от реализации, в 2000 – 11%от реализации и в 2001 – 7,9%). И третье место занимает детская обувь (в 1999 – 7,4% от реализации, в 2000 – 3,4от реализации и в 2001 – 2,7%).

Необходимо отметить и рост себестоимости реализованной продукции ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика". Если в 1999 году она составляла – 17392 тыс. рублей, то у же в 2000 возросла на – 13137 и составила 30529. Существенен и рост в 2001 году.

Коэффициент обновления основных фондов за изученный период показывают, что техника на предприятии периодически обновляется и используется с максимальной эффективностью.

Проведенный анализ показывает, что ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" имеет большую тенденцию к увеличению масштабов производства (объемы производства и реализации растут). В большей степени это связанно с покупкой нового итальянского оборудования в 2000 году, что позволило значительно увеличить объемы выпускаемой продукции и усовершенствовать качество выпускаемой продукции. Сильное влияние на финансовые результаты оказывает рост себестоимости, который в основном происходит за счет роста материальных затрат.

Итак, на основании выше представленного анализа можно сделать вывод, что на данный момент ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" работает безубыточно и виден существенный рост.

4.2. Анализ системы распределения и продвижение товара

4.2.1. Сбытовая деятельность

Маркетинг в переводе с английского озна­чает ведение рынка, т.е. деятельность в сфере сбыта. Так понимали маркетинг до 50-х годов. Позднее под маркетингом стали понимать философию бизнеса, философию всей предпринимательской деятельности.

Прежде, чем производить продукт нужно знать, нужен ли он вообще, т.е. знать потреб­ность в том или ином продукте. Далее потребность находит свое отражение в спросе. Нет спроса, не следует ориентировать про­дукт на этот рынок, а исследовать другие, где есть ниша неудов­летворенного спроса, который ваша фирма может удовлетво­рить.

Для того чтобы без лишних затруднений удовлетворить потребности покупателя важно правильно построить сбытовую политику. Каждый вид продукции требует своих каналов сбыта, или каналов распределения. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться.

Выбор канала распределения (кого взять в качестве по­средников или осуществлять сбыт через собственную торговую сеть) неотъемлемая часть работы отдела маркетинга в современных фирмах. И правильный выбор влияет, прежде всего, на коммерческий успех фирмы.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала обозначают по числу имеющихся в нем промежуточных уровней (канал нулевого уровня, одноуровневый канал, двухуровневый канал и трехуровневый канал).

Для анализа сбытовой деятельности ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" воспользуемся следующими рисунками:

1. Торговля через принадлежащие производителю магазины.

Предприятие ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" имеет свои магазины в городе Йошкар-Ола, поселке Сернур и районах республики Марий Эл.

1. Оптовая торговля

Оптовыми потребителями являются силовые министерства МВД,

предприятия лесохозяйственного комплекса.

1. Выездная торговля

Каждое первое число месяца организуется выездная торговля в районы республики Марий Эл, кировскую и нижегородскую область.

Итак, как мы можем видеть из рисунков на предприятии ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" преобладают нулевой канал распределения товаров (производитель-посредник) и одноуровневый (производитель – посредник – покупатель).

Отсюда можно сделать вывод, что предприятие имеет свою развитую сеть распределения товаров, своих постоянных и эффективных поставщиков и потребителей. В связи с этим ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" выигрывает у своих конкурентов за счет цены товара и достаточно высокого качества.

4.2.2. Продвижение товара

Для системы продвижения продукции ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" характерны следующие этапы:

* участие в тендерах, межрегиональных ярмарках, выставках

(Как отметил генеральный директор обувной фабрики Л.Г.Верещагин, участие в выставках - не самоцель, а возможность узнать, насколько выпускаемая продукция соответствует современным направлениям моды и конкурентоспособна ли она на потребительском рынке по качеству и цене).

* регулярные предпраздничные скидки
* телевизионные ролики + реклама на радио 2-3 раза в год в период осенней и зимней распродажи.
* Личные продажи, выездная торговля по республике Марий Эл.

4.3. Оценка эффективности системы менеджмента

Таблица 4.3.1

Расчет коэффициентов рентабельности за 2001 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Единица измерения | Условное обозначение | Алгоритм | Значения |
| 1 | Валовая выручка | Тыс. р. | ВВ | ф№2 010 | 37726 |
| 2 | Себестоимость | Тыс. р. | С | ф№2 020 | 34231 |
| 3 | Прибыль балансовая | Тыс. р. | Пр | ф№2 140 | 864 |
| 4 | Прибыль чистая | Тыс. р. | ПЧ | ф№2 160 | 628 |
| 5 | Среднегодовая стоимость основных фондов | Тыс. р. | ОС | ф№1 190 | 7787 |
| 6 | Валюта баланса | Тыс. р. | Вбал. | ф№1 | 16699,5 |
| 7 | Собственный капитал | Тыс. р. | СК | ф№1 | 10534 |
| 8 | Рентабельность продаж | % | Rпр. | Пр/ ВВ | 2 |
| 9 | Рентабельность основной деятельности | % | Rос.дел. | Пр/ С | 2,5 |
| 10 | Рентабельность всего капитала (всего предприятия) | % | Rк | ПЧ/ Вбал. | 3,8 |
| 11 | Рентабельность основного капитала, основных фондов | % | Rок | Пр/ ОС | 11 |
| 12 | Рентабельность собственного капитала | % | Rск. | ПЧ/ СК | 8 |

Итак, на основании рассчитанных данных можно сделать следующие выводы об эффективности системы менеджмента ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика":

* Рентабельность продаж. Рентабельность продаж характеризует эффективность торговой и коммерческой деятельности предприятия, отражает результаты работы заместителя директора по коммерческим вопросам. Как мы можем видеть из таблицы, на долю рентабельности продаж приходится всего 2%. Это свидетельствует о том, что в 2001 1 рубль активов принес всего 2 копейки балансовой прибыли. Если сравнивать это значение со среднеотраслевым 15-20%, то, очевидно, что коэффициент рентабельности продаж ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" имеет очень низкое значение. Это говорит о нерациональном использовании активов, капиталов и резервов предприятия, и вследствие этого неэффективном менеджменте коммерческого отдела предприятия, неудовлетворительной системе маркетинга и сбытовой деятельности.
* Рентабельность основной деятельности и рентабельность основного капитала характеризуют эффективность основного производства, деятельность главного инженера. Из таблицы видно, что на долю рентабельности основной деятельности приходится всего 2,5% (отраслевая норма – 15%), а на долю рентабельности основного капитала – 11% (отраслевая норма – 15%-20%). Это говорит о существующих проблемах в производственной деятельности предприятия, о неэффективной организации производственного процесса со стороны главного инженера.
* В свою очередь, рентабельность всего капитала характеризует деятельность директора предприятия и главного бухгалтера. На ее долю приходится 3,8%. Это говорит о том, что имущество предприятия используется неэффективно, существуют явные пробелы в деятельности директора и главного бухгалтера.

5. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ПО АЛЬТЕРНАТИВНОЙ

МЕТОДИКЕ

Для диагностики банкрота предприятия ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" воспользуемся альтернативной методикой Бивера. Он предлагает провести диагностику по пяти коэффициентам и разбивает компании на 3 группы:

* Благополучные,
* Неблагоприятные,
* До кризиса 1 год.

Итак, на основании четырех наиболее важных коэффициентов построим таблицу 5.1.

Таблица 5.1.

Альтернативная методика диагностики банкротства Бивера

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Коэффициенты | Алгоритм | Фактическое значение показателей | Значения показателей для трех групп | | |
| Благополучные | За 5 лет до банкротства | За 1 год до банкротства |
| 1 | Рентабельность активов |  | 3,7 | 6-8% | 4% | -22% |
| 2 | Коэффициент покрытия |  | 1,4 | <=3,2 | <=2 | <=1 |
| 3 | Финансовый Левередж |  | 37 | <=37 | <=50 | <=80 |
| 4 | Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом |  | 0,16 | <=0,4 | <=0,3 | <=0,06 |

Итак, на основании полученных данных и сопоставлении с нормативными значениями показателей трех групп можно сделать вывод, что предприятие ОАО "Йошкар-олинская обувная фабрика" находится за 5 лет до банкротства.

6. ГЛОССАРИЙ ПО ТЕМЕ: «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ».

**Гласная система поощрения и наказания** – это система, при которой все сотрудники четко знают, что они могут заработать и чего добиться в случаи хорошей работы, и по каким критериям будет оцениваться уровень их работы.

«**Фанатик идеи»** - первая из трех важных фигур в вашей фирма, отличительными характеристиками которой является:

* Незаинтересованность, во сколько обойдется проект
* Желание найти кротчайший путь к сердцу потребителя
* Не перед чем не останавливается, скандалит и доносит на тех кто ему мешает, любыми средствами добивается цели.

**«Менеджер-профи»** – вторая фигура, без которой не обходится не одна фирма. Необходим потому, что серьезное дело не должно быть построено на голом энтузиазме, на скандале и штурмовщине. Оно должно базироваться на прочном организационном и финансовом фундаменте

**«Крестный отец» -** третья фигура на предприятии, которая пользуется особым авторитетом в период кризиса. Это некая «крыша» проекта, способная защитить своим авторитетом начинания сотрудников.

**«Местность смерти»** - это заранее хорошо обдуманная и спроектированная кризисная ситуация на предприятии, когда «отступать некуда», либо победил, либо проиграл, способствующая сплочению коллектива.

**Кризис** – это, прежде всего возможность найти себя в новых условиях, постараться смело и открыто взглянуть в лицо реальности, быть честным, профессиональным и деятельностным.

**Лидер** – является одним из группы, который затем выдвигается из среды сам или окружением, в силу признания или восприятия преимущества некоторых его качеств, может осуществлять на других неформальные санкции и психологическое воздействие.

**Руководитель** – человек, осуществляющий функцию управления формальной группой людей, где отношения зафиксированы в каких-либо документах. Он назначается свыше не зависимо от желаний подчиненных и может применять к ним формальные санкции.

**Тренинг** – деловая игра, дающая возможность обучать персонал в легкой ненавязчивой форме, отличающаяся доступностью учебного материала и деловыми практическими ситуациями.

**«Тренинг для тренеро**в» - программа обучения мах подходящая под ваш производственный процесс, как по времени, так и по содержанию.

**«Добровольческая армия»** - это сплоченный, специально подобранный менеджером коллектив, способный работать вместе, где каждый человек выполняет свою специфическую функцию и в тоже время является неотъемлемой составляющей всей команды.

7. АННОТАЦИЯ

1. «Этика обслуживания в период кризиса», интервью с менеджером по персоналу сети супермаркетов «Перекресток», Дорошевой М.В.

//Управление персоналом. – 1999. - №2. – с.16-18.

Данная статья содержит рассмотрение целесообразности затрат на обучение персонала в период кризиса. Автор заостряет свое внимание на такой форме обучения как тренинг.

Хорошо обучаемый и компетентный персонал, по мнению автора, является одной из составляющих конкурентоспособности фирмы. Особо отмечает статью нетрадиционный взгляд автора на то, каким должен быть тренер по обучению персонала в кризисных ситуациях.

Данная статья может оказаться полезной для менеджеров по антикризисному управлению, менеджеров по персоналу, студентов, интересующихся проблемами управления и преподавателей Вузов.

2. «Воюйте вместе с вашей армией», антикризисные беседы с Владимиром Тарасовым,

//Управление персоналом. – 1999. - №7. – с.76-79.

Статья «Воюйте вместе с вашей армией» посвящена проблеме создания отличной управленческой команды в экстремальных условиях, в условиях кризиса.

Лейтмотивом к данной статье служит убеждение автора в том, что кризис- это прежде всего возможность для творческого роста, использование внутренних резервов предприятия.

Особо отмечает статью наличие интересных исторических параллелей неразрывно связанных с решением управленческих проблем сегодня.

Статья содержит прикладную информацию – управленческие советы и рекомендации о том, как убедить свою крайне «неспокойную» команду сотрудничать с другими работниками и только вместе быть способными достигать лучших наивысших результатов.

Интервью с В. Тарасовым будет интересным и полезным для тех, кто считает своим долгом быть искусным руководителем в отечественном бизнесе.

3. «Лидерство и руководство в антикризисном управлении», Розанова В.,

//Управление персоналом. – 2000. - № 6. – с.46-51.

Объектом исследования данной статьи является изучение основных особенностей двух явлений: лидерства и руководства в антикризисном управлении.

Большое внимание автор уделяет подробному анализу лидерства и руководства в отдельности. Но основной упор автор делает на поиск их общих (сходных) черт и генерацию, в конечном итоге, менеджера, соединяющего в себе те и другие качества.

Особо отмечает статью наглядный материал в виде таблиц и рисунков, помогающих лучше понять и оценить роли каждого из рассматриваемых явлений.

Статья, прежде всего, адресована студентам, а также всем тем, кто интересуется проблемой соотношения этих двух ролей в коллективе: руководителя и лидера.