



# **Anti-crisis Management**

(Lectures)

**Economic and Business Department**

**Omarov Galym Burkitbayevich**

PhD, Assistant - professor

# Topic 3. Anti-crisis management system

## ВОПРОСЫ

**Функциональная подсистема  
антикризисного менеджмента**

**Принципы функционирования  
системы антикризисного  
менеджмента**

## ISSUES

**Functional subsystem of crisis  
management**

**The principles of functioning of  
the system of crisis management**

# Система антикризисного менеджмента

**Объекты АКМ** - все элементы деятельности предприятия: средства производства, рабочая сила, организация производства, труда и управления, финансы, инвестиции, внешняя и внутренняя среда.

В качестве предмета выступают лишь профилактические меры финансового оздоровления предприятия, а не развитие объекта управления вообще.

**Цель** антикризисного менеджмента состоит в развитии и совершенствовании деятельности хозяйствующего субъекта. Это управление - связка одновременно между всеми видами управления вообще и между отживающими и прогрессивными формами и методами всех его аспектов как необходимое условие для повышения эффективности деятельности данного субъекта.

# Anti-crisis management system

**ACM objects** - all the elements of the activity of the enterprise: the means of production, labour, organization of production, labour and management, finance, investment, external and internal environment.

As a subject are only preventive measures the financial recovery of an enterprise, rather than the development of the control object at all.

**The objective** of crisis management is the development and improvement of a business entity. The Office-a bunch of simultaneously between all modes of governance in General and between outdated and progressive forms and methods in all its aspects as a prerequisite for enhancing the effectiveness of the entity's activities.

# Значение АКМ

вносит корректировки в функцию направленности развития предприятия и в распределение ресурсов, обеспечивающих реализацию стратегических целей:

- проясняет возникшие проблемы в деятельности предприятия;
- выступает средством выживания в трудный период;
- снижает риск банкротства;
- координирует, деятельность предприятия целом;
- выделяет приоритетность проблем;
- способствует мобилизации, рациональному распределению и использованию ресурсов;
- помогает преодолеть: неопределенность рыночной среды и перескочить на новый виток своего развития.

# The Value of ACM

makes adjustment to the function orientation of the enterprise development and in the allocation of resources for the implementation of the strategic objectives:

- clarify the problems encountered in the activities of the enterprise;
- is a means of survival in difficult times; reduces the risk of bankruptcy;
- coordinates the activities of the enterprise; selects the priority problems;
- facilitate the mobilization and rational allocation and use of resources;
- helps to overcome: the uncertainty of the market environment and jump on a new stage of development.

## **АКМ - система элементов (подсистем)**

## **ACM-system elements (subsystems)**

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| <b>1. Целевая</b>        | <b>1. Target</b>                   |
| <b>2. Функциональная</b> | <b>2. Functional</b>               |
| <b>3. Обеспечивающая</b> | <b>3. Providing</b>                |
| <b>4. Внешняя среда</b>  | <b>4. External<br/>environment</b> |
| <b>5. Управляющая</b>    | <b>5. Management</b>               |
| <b>6. Обратная связь</b> | <b>6. Feedback</b>                 |

## Целевая подсистема

- совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной продукции;
- ее *компоненты*: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды

## The target subsystem

- the combination of strategic and tactical objectives of the enterprise functioning, which is provided by the release of competitive products;
- its components: improvement of product quality, resource conservation, market expansion product, organizational-technical development of production, social development of team and environmental protection



# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ Э. ДЕМИНГА

- «Слушайте меня, и через пять лет вы будете конкурировать с Западом. Продолжайте слушать до тех пор, пока Запад не будет просить защиты от вас». Эти слова принадлежат патриарху Всеобщего управления качеством Э. Демингу, которые он произнес перед руководителями 45 крупнейших компаний Японии в 1950 г. на семинаре в г. Токио.
- Слова оказались пророческими: в начале 1960-х гг. Япония поднялась на передовые позиции в мире в ряде отраслей промышленности, а через некоторое время весь мир стал говорить о японском чуде, восхищаясь им до настоящего времени.
- Идею преобразования Э. Деминг изложил в 14 постулатах.

# QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES E. DEMING

- "Listen to me, and in five years you're going to compete with the West. Keep listening until the West will not ask for protection from you. " These words belong to the Patriarch of Total Quality Management E. Deming, which he delivered before the leaders of the 45 largest companies in Japan in 1950 at a seminar in Tokyo.
- The words proved prophetic: at the beginning of the 1960-ies. Japan has risen to the forefront in the world in a number of industries, and over time the whole world was talking about the Japanese miracle, admiring them so far.
- The idea of transforming E. Deming outlined in 14 postulates.



1. Сделать постоянной целью улучшение качества продукции и услуг.
2. Принять новую философию.
3. Прекратить зависимость от инспекции.
4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен.
5. Постоянно улучшать систему.
6. Обучать на рабочем месте.
7. Учредить «лидерство».
8. Искоренить страх.
9. Устранить барьеры.
10. Избегать пустых лозунгов.
11. Устранить произвольно установленные задания и количественные нормы.
12. Дать возможность гордиться принадлежностью к компании.
13. Поощрять образование и самосовершенствование.
14. Вовлечь каждого в работу по

1. **Make a permanent goal to improve the quality of products and services.**
2. **Accept a new philosophy.**
3. **Cease dependence on inspection.**
4. **Cease the practice of concluding contracts on the basis of low prices.**
5. **Constantly improve the system.**
6. **Teaching in the workplace.**
7. **Establish leadership.**
8. **Eliminate fear.**
9. **Remove barriers.**
10. **Avoid empty slogans.**
11. **Eliminate arbitrarily assigned tasks and quantitative standards.**
12. **Give an opportunity to be proud of belonging to the company.**
13. **Promote education and self-improvement.**
14. **Involve everyone in the work to transform the company.**

# План действий по Э. Демингу

- 1) руководство, опираясь на все 14 принципов, борется со «смертельными болезнями» и препятствиями, согласовывает понятия и направления планов;
- 2) руководство собирается с духом и внутренне настраивается на движение в новом направлении;
- 3) руководство объясняет сотрудникам компании, почему перемены необходимы;
- 4) вся деятельность компании разбивается на этапы (стадии), при этом каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего. Постоянное улучшение методов работы должно осуществляться на каждом этапе, и каждый этап должен работать в направлении качества;
- 5) как можно быстрее строится организационная структура, которая будет работать на постоянное улучшение качества. Деминг выступает за использование цикла Шухарта (PDCA) в качестве процедуры, помогающей улучшению на любом этапе;
- 6) каждый сотрудник может принять участие в совершенствовании работы на любом этапе;
- 7) строится система качества (Деминг считает, что для этого требуется участие знающих статистиков).

## Функциональная подсистема

- разработка, организация и осуществление управленческого процесса;
- ее *компоненты*: маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организация его выполнения, учет результатов, контроль хода выполнения, мотивация и регулирование выполнения решений

## Functional subsystem

- development, organization and the implementation of the management process;
- its components: marketing, forecasting, planning, management decision, implementation, monitoring progress, motivation and management of implementation

## Обеспечивающая подсистема

- состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для ее нормального функционирования;
- ее *компоненты*: методическое, ресурсное, техническое, кадровое, информационное и правовое обеспечение

## Providing subsystem

- composition, quality and organization of all management systems required for its normal functioning;
- its *components*: methodical, resource, maintenance, personnel, information and legal support

## Внешняя среда

- факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктура региона, влияющие на содержание и качество управленческого решения

## External environment

- factors of macro-and micro-environment of the enterprises,
- the infrastructure of the region, influencing to the content and quality of management decision

## Управляющая подсистема

- совокупность требований к качеству управленческого решения и организация процесса управления персоналом по достижению целей и задач системы;
- ее *компоненты*: управление персоналом, социология и психология менеджмента технология разработки и реализации управленческого решения, анализ и

## Management subsystem

- A set of quality requirements for managerial decisions and personnel management (HRM) process to achieve the goals and objectives of the system;
- its *components*: personnel management (HRM), sociology and psychology of management, technology development and implementation management decision analysis and forecasting in decision-making



## Обратная связь

- различная информация поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения

## Feedback

- different information coming from performers and consumers to Making Decision Centre

## Функциональная подсистема АКМ

Этап 1: диагностика состояния предприятия

Этап 2: маркетинг – анализ внешней среды и выявление конкурентных преимуществ предприятия

Этап 3: прогнозирование будущего состояния предприятия

Этап 4: планирование - выработка антикризисной политики в отношении предприятия, разработка плана (программы) его финансового оздоровления

Этап 5: принятие

## The functional subsystem of the ACM

Stage 1: Diagnostics of the enterprise;

Stage 2: Marketing-analysis of the external environment and identifying the competitive advantages of the enterprise;

Stage 3: Forecasting the future state of the enterprise;

Stage 4: Planning-development of anti-crisis policy on enterprise, development plan (programme) its financial recovery;

Stage 5: Making anti-crisis management decisions

## Функциональная подсистема АКМ (продолжение)

Этап 6: организация их выполнения

Этап 7: осуществление антикризисных процедур

Этап 8: преодоление конфликтов

Этап 9: учет результатов их реализации

Этап 10: контроль хода выполнения решений

Этап 11: мотивация и регулирование выполнения решений

## The functional subsystem (cont.)

Stage 6: Organization of their execution;

Stage 7: Implementation of anti-crisis procedures;

Stage 8: Overcoming the conflicts;

Stage 9: Take into account the results of their implementation;

Stage 10: Control the implementation;

Stage 11: Motivation and regulation of implementation of decisions

# Этап 1. Диагностика состояния предприятия

- *С экономической точки зрения* финансовое и технико-экономическое диагностирование - это периодическое исследование соответствующих аспектов состояния предприятия с целью уточнения тенденций развития всех видов деятельности, положения в траектории жизненного цикла и затем принятия экономически и социально обоснованных корректировочных управленческих решений.
- *С организационной точки зрения* - это система методов, приемов и методик проведения исследований для определения целей функционирования хозяйствующего субъекта, способа их достижения, выявления проблем и выбора вариантов их решения.

- Диагностика необходима для выработки стратегии и тактики хозяйственного поведения предприятия в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры.

Предметом диагностирования является финансовый и технико-экономический уровни развития предприятия:

- *Финансовый уровень* — выявление сравнительного преимущества производить продукцию с относительно меньшими альтернативными издержками, оценка обеспеченности бизнеса необходимыми денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности и своевременного проведения денежных расчетов.
- *Технико-экономический уровень* — комплексная качественная характеристика уровня развития производительных сил, оценка

## Этап 2. Маркетинг

- размер рынка и его диверсифицированность,
- объем и стабильность спроса,
- размеры ключевых сегментов потребителей,
- чувствительность рынка к изменениям внешних факторов,
- уровень конкуренции, уровень конкурентоспособности продукции,
- конъюнктура рынка ресурсов,
- сильные и слабые стороны конкурентов

# Методы выявления факторов внешней среды

- метод «5 x 5» - суть которого сводится к получению ответов специалистов на пять вопросов о пяти факторах внешней среды, например какие из пяти факторов наиболее опасны и какие наиболее важны для достижения стратегия предприятия?
- матричный метод - выявления вероятности возрастания воздействий факторов, позволяющий сгруппировать все внешние факторы по силе их воздействия и степени вероятности его проявления;
- метод SWOT (сила, слабость, возможности, угроза), дающий возможность выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а

# Маркетинговые стратегии

- *А. Стратегия стабильности* — укрепление существующего направления бизнеса.
- *Б. Стратегия роста* (разновидностью является стратегия прорыва) — захват новых рынков сбыта
- *В. Стратегия сокращения* — сворачивание бизнеса. Разновидностями являются стратегия *разворота* (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и *ликвидации*.
- *Г. Функциональная стратегия* — усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную и др.
- *Д. Стратегия выживания*. — отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных



# Типы конкурентного поведения

1) *креативное* - создание нового продукта с уникальными свойствами;

2) *приспособленческое* - сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и на особой группе покупателей;

3) *преимущественное* - нацеленность на сохранение достигнутых позиций за счет снижения цен, издержек качества продукции.

## Этап 3. Антикризисное прогнозирование

- это научное, основанное на системе причинно-следственных связей и закономерностей, выявление состояния и вероятных путей развития предприятия.
  1. *Статистическое прогнозирование* (исследование тенденций изменения показателей на основе статистических методов)
  2. *Эмпирическое прогнозирование* (основанное на опыте и знаниях маркетологов).

# Методы прогнозирования

- Метод исторических аналогий — применение на предприятии показателей, сводимых по значению с теми, что используются на аналогичных предприятиях
- Метод экспертных оценок — изучение оценок, мнений, суждений экспертов по какому-либо вопросу.
- Метод экспоненциального сглаживания — выявление направления тенденции прошлого периода и пролонгирование её в будущее.
- Корреляционный метод - предполагает построение моделей будущего развития на основе выявления зависимостей между показателями.

## Этап 4 Антикризисное планирование

- финансовое и технико-экономическое обоснование хода и результатов предстоящего развития предприятия,
- систему взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение намеченных уровней, темпов и пропорций при наиболее рациональном использовании ресурсов,
- составление графика погашения задолженности кредиторам,
- оценку риска от невыполнения плана и распределение ответственности в этом случае.

## Типы планирования

- *планирование профилактических мер*, нацеливающее на предотвращение надвигающегося кризиса,
- *планирование финансового оздоровления* предприятия пребывающего в состоянии кризиса.

# структура типовой программы франчайзинга

## оздоровления

1 Титульный лист

2 Исполнительское резюме

3 Оглавление

4 Описание организации

5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции.

6. Анализ финансового состояния организации и причин необходимости его оздоровления

7. Маркетинговый план содержит результаты исследований конъюнктуры рынка, описание концепции выбранной стратегия маркетинга и основных мероприятий по ее реализации, включая внедрение новых видов и модернизацию производимой продукции.

8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления

9. План производства содержит доказательства производственных возможностей предприятия осуществления мероприятий по финансовому оздоровлению:

- планируемый объем продаж продукции;
- производственная программа предприятия, согласованная с планируемым объемом продаж, затратами на производство и ценами;
- потребность в основных фондах и пути ее удовлетворения, включая техническое перевооружение, реконструкцию, ввод в эксплуатацию новых объектов
- потребность в материальных ресурсах на производственную программу;
- потребность в персонале и заработной плате;
- смета расходов и сводная калькуляция себестоимости;
- производственные риски от влияния внешних факторов.

10. Финансовый план содержит доказательства финансового эффекта от реализации

## Этапы 3. Принятие и организация выполнения антикризисных управленческих решений

- 1) что делать?
- 2) что делать в первую очередь?
- 3) как делать?
- 4) с какими производственными затратами?
- 5) в каком количестве
- 6) в какие сроки?
- 7) где?
- 8) что даст выполнение решения?

- *Процесс принятия управленческого решения* включает следующие операции: подготовку к работе, выявление проблем и формулирование целей, поиск информации и ее обработку, выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; дробление целей и формулирование заданий подчинённым; оформление необходимых документов.

*Качество управленческого решения* - это совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его реализации. К таким параметрам относятся:

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.



# Виды управленческих решений

а) По методу их выработки:

- интуитивные — основанные на собственном ощущении, интуиции руководителя;
- осмысленные — основанные на суждении, здравом смысле, осмыслении ситуации;
- рациональные — опирающиеся на строгие расчеты полученные с применением методов экономического анализа, обоснования и оптимизации.

б) По проявлению характера и настроения руководителя:

- уравновешенные — принятые внимательными, критически относящимися к своим действиям руководителями;
- импульсивные — принятые «с наскока» и не подкрепленные экономическими обоснованиями;
- инертные — результат осторожного поиска с преобладанием консервативных подходов и ограниченным использованием инноваций;
- рискованные — не имеющие обоснования и основанные на уверенности руководителя в успешном исходе дела;
- осторожные — отличающиеся сверхкритичным подходом к делу и характеризующиеся тщательностью оценки всевозможных вариантов.

# Этап 7 Осуществление антикризисных процедур

- Все антикризисные процедуры по выполняемым ими функциям делятся на две группы: *процедуры-доноры*, приносящие предприятию средства, значительно преобладающие над затратами, связанными с их проведением; и *процедуры-реципиенты* — наоборот, потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу. Эффективность реализации антикризисных процедур оценивается по результативности их влияний на улучшение состояния предприятия.
- Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятия-должника называется *антикризисным процессом*.

## Этап 8. Преодоление конфликтов

- *между руководителем и собственниками предприятия из-за уменьшения или отказа последним в выплате доходов по взносам в уставный капитал;*
- *между руководителем и персоналом по причине кадровых передвижек и высвобождений;*
- *между представителями старой и новой команд управления в борьбе за упущенную власть;*
- *между участниками управляющей команды по причине разных взглядов на управление развитием предприятия;*
- *между предприятием и кредиторами из-за допущенных просрочек платежей;*
- *между предприятием и государственными*

# Этап 9 Учет результатов осуществления антикризисных процедур

Требования к системе учета:

- возможность вносить исправления и уточнения;
- наглядность и простота в использовании;
- обеспечение учета показателей по всем подсистемам антикризисного управления и внешней среды предприятия;
- учет всех показателей в динамике;
- обеспечение сопоставимости показателей;
- автоматизация учета.

## решений

- 1) по стадии жизненного цикла продукции - контроль на стадии стратегического маркетинга, НИОКР, производства, эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;
- 2) по виду объекта — контроль предметов труда, средств производства, технологии, организации процессов, условий труда, окружающей природной среды, документов, информации;
- 3) по стадии производственного процесса — контроль входной, операционный, готовой продукции, транспортирования и хранения;
- 4) по исполнителям — самоконтроль, контроль менеджера и отдела технического контроля, инспекционный, государственный и т.д.
- 5) по возможности дальнейшего использования результатов контроля — разрушающий и помогающий;
- б) по степени охвата объекта — сплошной и выборочный;
- 7) по характеру принимаемого решения — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям);.
- 8) по режиму — усиленный и нормальный,
- 9) по степени механизации - ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический;
- 10) по периоду охвата — предварительный, текущий, заключительный;
- 11) по способу получения и обработки информации - расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;
- 12) по периодичности выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический.

## Этап 11. Мотивация и регулирование выполнения решений

- рекомендации уполномоченных органов для получения государственной финансовой поддержки под программы по финансовому оздоровлению предприятий. В отдельных случаях могут устанавливаться льготы по местным налогам или выдаваться кредит.
- Вывод - процесс антикризисного менеджмента является циклическим: диагностика — маркетинг — планирование — принятие управленческого решения — организация его выполнения — мотивация — учет результатов — контроль — диагностика — и тд (до момента выхода из кризиса). Циклическость достигается посредством обратной связи.

# Принципы функционирования системы антикризисного менеджмента

- *системность* — взаимоувязанность и соподчиненность антикризисных процедур;
- *непрерывность* на протяжении всего периода действия антикризисного менеджмента, т. е. корректировка и уточнение решений на всех его стадиях;
- *гибкость* — устойчивость к воздействиям внешней среды;
- *мобильность* — восприимчивость ко всем изменениям внешней и внутренней среды предприятия и мгновенная адекватная согласованная реакция всех элементов антикризисного управления;
- *адекватность объективным закономерностям* — учет вероятностного характера господствующих тенденций реальных процессов при разработке антикризисных процедур;
- *единство* — охват всех уровней функциональных подразделений предприятия, координация антикризисных мер во времени, интеграция в рамках управленческой иерархии;
- *точность* — конкретность и детализация антикризисных процедур;
- *участие* — учет интересов всех участников деятельности предприятия;
- *уникальность* — каждый случай несостоятельности предприятия уникален и неповторим в своем роде, и соответственно схемы финансового оздоровления предприятий невозможно комплексно типизировать;
- *многовариантность* — все антикризисные процедуры осуществляются в условиях повышенного риска, по этому в программе по финансовому оздоровлению предприятий целесообразно параллельно с основным планом мероприятий предусматривать дополнительные планы страховки;
- *научность* — применение существующих научных методов на всех этапах

- **Технология** антикризисного менеджмента представляет собой совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. В случае профилактического управления используется технология управления по результатам, а финансовое оздоровление осуществляется по технологии антикризисного прорыва.



# Этапы работы по АКМ

- 1) подготовительный — формирование и развитие механизма, способного вовремя распознавать проблемы, угрожающие нормальному функционированию предприятия, и выработка методов их решения (на этом этапе разрабатывается политика предприятия по его выходу из кризиса, выявляются и идентифицируются проблемы, разрабатываются и реализуются планы по их разрешению);
- 2) профилактический — работа по предупреждению кризиса: выявление потенциальных проблем, создающих серьезную угрозу перспективному развитию предприятия, разработка и осуществление превентивных мер, позволяющих своевременно решить проблемы; анализ и прогноз последствий и условий развития выявленных проблем; приоритет отдается исследованию факторов, средств и методов управления по предотвращению кризисной ситуации;
- 3) работа в условиях кризиса — всесторонний анализ, оценка условий и ресурсов предприятия, принятие активных мер по решению возникших проблем, разработка механизма их реализации и контроль результатов.

# Резюме по цели АКМ

Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного менеджмента в компании является проведение ее структурной перестройки в соответствии с потребностями рынка. Эта цель разворачивается в иерархическую последовательность целей и задач. Главная цель реализуется через систему основных целей антикризисного менеджмента, к которым относятся:

- предотвращение банкротства компании и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация подразделений и компаний, которые являются неперспективными и не обладают реальными возможностями для восстановления платежеспособности.

# Принципы АКМ

- 1) установления стабильных единых и надежных для всех хозяйствующих субъектов коммерческих взаимоотношений, прав и обязанностей в ситуации несостоятельности компании;
- 2) предоставления возможности должникам, выполняющим обязательства, возобновления своей деятельности;
- 3) введения системы мер безопасности при банкротстве и экономическом спаде;
- 4) создания системы мер возрождения бизнеса;
- 5) создания механизма регулирования финансовых дел должников, выполняющих свои обязательства, в целях оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса;
- 6) создания коммерческой и правовой систем для поощрения работы надежных партнеров и формирования приемлемой процедуры разрешения финансовых споров;
- 7) ограждения правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала компании и насаждения споров и тяжб;
- 8) сохранения в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных компаний, имеющих финансовые трудности;
- 9) создания таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы антикризисного управления в случае ликвидации обанкротившихся компаний и позволять справедливо распределять активы должника.

# Assignment

## Задание 1\_Эссе

1. Выявить наиболее проблемные области в г.Алматы (экология, транспорт, здравоохранение )
2. Провести краткий анализ, предложить пути решения, рекомендации
3. Из п.2 выделить, что нужно в 1 очередь сделать. Обозначить необходимые ресурсы, ожидаемые результаты

## Задание 2\_Эссе

- Бизнес процесс на предприятии:  
выявить узкие места и пути решений

## Задание 3\_Реферат

- Препятствия на пути развития МСБ в  
гАА, Казахстане

## Задание 4 (кейс)\_Эссе

- 1. Определить, на какие макроэкономические показатели и показатели отраслей экономики оказали влияние антикризисные программы Правительства Казахстана?*
- 2. В каком направлении должна развиваться казахстанская экономика сегодня, после реализации антикризисных программ Правительства?*
- 3. Какой должна быть новая антикризисная политика Казахстана в случае наступления нового мирового кризиса (усугубление долгового кризиса в Европе и США, замедления экономики Китая)?*
- 4. Сравните антикризисные программы Казахстана с мерами политики сдерживания экономического кризиса за рубежом.*

# **Задание 5 (Проект)\_Составить Программу финансового оздоровления (на примере конкретного предприятия)**

**Сроки исполнения: 15 марта**

**Для допуска к рубежке 1 должно быть готово 75% объема работы**

*1 Титульный лист*

*2 Исполнительское резюме*

*3 Оглавление*

*4 Описание организации*

*5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции.*

*6. Анализ финансового состояния организации и причин необходимости его оздоровления*

*7. Маркетинговый план* содержит результаты исследований конъюнктуры рынка, описание концепции выбранной стратегия маркетинга и основных мероприятий по ее реализации, включая внедрение новых видов и модернизацию производимой продукции.

*8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления*

*9. План производства* содержит доказательства производственных возможностей предприятия осуществления мероприятий по финансовому оздоровлению:

- планируемый объем продаж продукции;
- производственная программа предприятия, согласованная с планируемым объемом продаж, затратами на производство и ценами;
- потребность в основных фондах и пути ее удовлетворения, включая техническое перевооружение, реконструкцию, ввод в эксплуатацию новых объектов
- потребность в материальных ресурсах на производственную программу;
- потребность в персонале и заработной плате;
- смета расходов и сводная калькуляция себестоимости;
- производственные риски от влияния внешних факторов.

*10. Финансовый план* содержит доказательства финансового эффекта от реализации мероприятий по финансовому оздоровлению и реальности достижения цели программы.