

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Использование целостной системы элементов предотвращения банкротства является необходимым условием стабильного функционирования гостиничного предприятия и способствует получению оперативной и адекватной информации системой менеджмента об уровне и вероятности влияния рисков на деятельность средств размещения в туристской индустрии.

Актуальность выбранной темы курсовой работы объясняется тем, что в современных условиях особая роль отводится «антикризисному» управлению, как комплексу мер, охватывающему все сферы управленческой деятельности: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие, подразумевающего применение к предприятию реорганизационных или ликвидационных процедур, и основывающегося на комплексной оценке экономического состояния бизнеса.

Задачи «антикризисного» управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния, как всей туристической отрасли, так и средств размещения и предполагают использование разных инструментов управления.

Суть механизмов «антикризисного» управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового «оздоровления» предприятия, обеспечивающего его выход из кризисного состояния.

Современный менеджмент в своем основном значении выступает не столько в качестве науки и практики управления компанией, процессом принятия и реализации управленческих решений в кризисных условиях ведения бизнеса, сколько искусством управления людьми. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала и управления в том числе, тесно связанные с производством услуг и его конечными результатами, социальной деятельностью и экономическим развитием организации. Управление персоналом изучает человека в единстве всех его проявлений, влияющих на производственные

процессы в рамках организации.

Целью курсовой работы является изучение действующего механизма системы антикризисного управления и его совершенствование на основе эффективного использования трудовых ресурсов предприятия.

Задачи курсовой работы:

- изучить теоретическую сущность и значение системы антикризисного управления;
- исследовать возможность оптимизации системы управления персоналом на основе антикризисного менеджмента;
- проанализировать основные показатели исследуемого объекта;
- провести анализ структуры и динамики показателей эффективности использования кадров на предприятии, сделать соответствующие выводы;
- определить направления совершенствования антикризисного менеджмента;
- дать рекомендации по использованию антикризисных инструментов управления кадрами Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi.

Объектом исследования курсовой работы является отель Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi.

Предметом исследования курсовой работы выступили управленческие отношения, возникающие в результате финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия в условиях кризиса и неопределённости в части эффективности использования кадров предприятия.

В качестве методологической базы в ходе аналитической работы применялись методы группировки и сравнения, оценки с помощью абсолютных и относительных величин, а также графический метод.

Информационную базу составили работы таких авторов как Бердников Т.Б., Бузановский С.С., Грязнова А.П., Иванов И.Г., Савицкая Г.В. и др., а также данные финансовой и бухгалтерской отчетности и Интернет-ресурсы.

Структура работы. Работа состоит из 43 листов печатного текста, а именно: введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

# **ГЛАВА 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГИРБ**

## **1.1. Понятие антикризисного управления: сущность, методы**

В условиях рыночного ведения хозяйствования проблема убыточности и банкротства продолжает оставаться актуальной, что связано в первую очередь с постоянным изменением условий функционирования предприятий. Структурные сдвиги в экономике, нестабильность внешней среды, изменение форм собственности и реструктуризация предприятий требуют пересмотра выработанных стереотипов управленческого мышления и перехода к новым формам и методам системы управления. Управление предприятием в кризисном состоянии становится одним из ключевых факторов, который обеспечивает его долгосрочную работу.

Антикризисное управление - это управление, которое направлено на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов и устранение угроз появления кризисных ситуаций, а в случае их появления - анализ и принятие быстрых мер ликвидационного характера с наименьшими потерями и негативными последствиями.[\[1\]](#)

Антикризисное управление - это динамично развивающийся процесс выявления признаков кризиса и реализация плана недопущения признаков кризиса на предприятии.

Таким образом, антикризисное управление - это процесс предугадывания, предупреждения, выявления и скорого устранения признаков кризиса с целью недопущения банкротства и восстановления жизнедеятельности предприятия. Главная цель антикризисного управления предприятием заключается в том, чтобы гарантировать его стабильное и максимально эффективное функционирование и высокий потенциал развития в будущем.

Управление предприятием в условиях финансового кризиса является совокупностью методов, направленных на уменьшение статей расходов, оптимизацию поступления денежных средств, необходимых для погашения долгов

и на поддержку объемов продаж и получение соответствующей прибыли. В современных условиях значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относят использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизацию кадровой работы, борьбу за качество, ценовую политику и др.

К стандартным методам преодоления финансового кризиса предприятия относятся:

- сокращение расходов;

-увеличение поступления денежных средств;

- проведения реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Во избежание банкротства предприятия реализуют целый ряд таких антикризисных мер, как:

- проведения факторного анализа финансового состояния предприятия;
- прогнозирования финансового состояния и определение путей его оздоровления;
- разработка проекта (программы) с указанием целей и стратегии оздоровления;
- повышение эффективности управления путем стимулирования персонала в заинтересованности внедрения антикризисных мероприятий;
- увеличение численности пайщиков;
- обеспечение эффективного и квалифицированного менеджмента, призванного заранее определить потенциальные угрозы и помочь стабилизировать деятельность в кризисных условиях и предотвратить банкротство хозяйствующего субъекта.

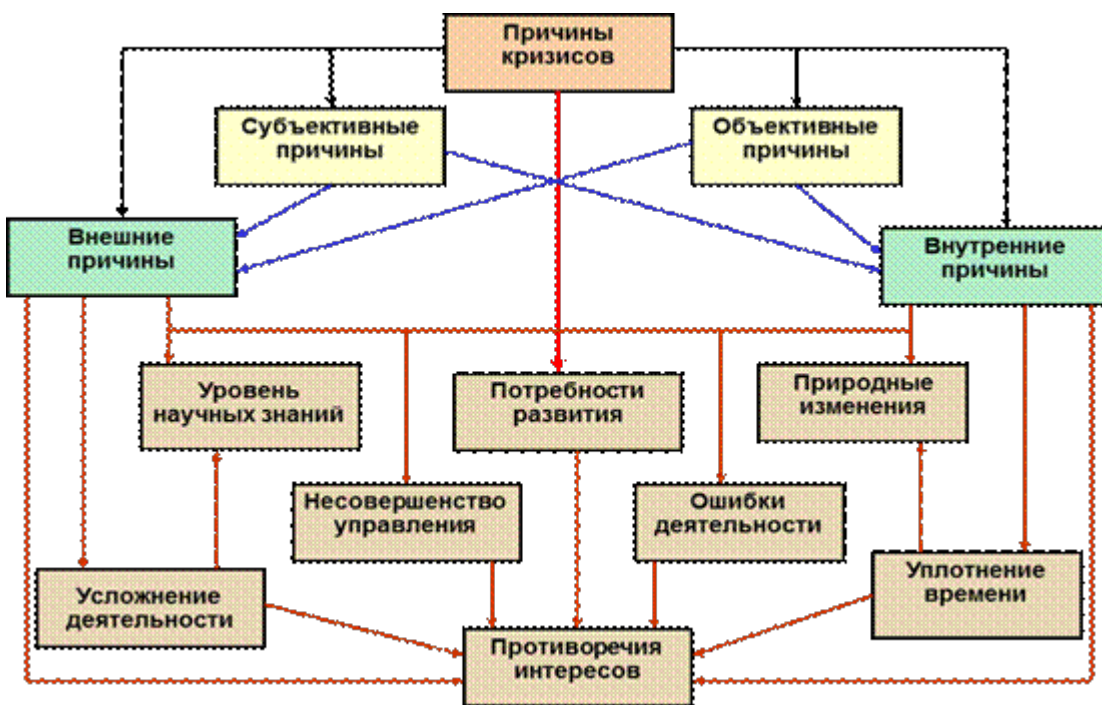
Таким образом, использование целостной системы элементов предотвращения банкротства является необходимым условием стабильного функционирования предприятия и способствует получению оперативной и адекватной информации системой менеджмента об уровне и вероятности рисков банкротства предприятия.

Любая компания периодически переживает внутренние корпоративные кризисы. Это своего рода болезни роста. Речь идет не о глобальных экономических кризисах, а о внутренних сложностях компании. Связаны они, прежде всего, с факторами ее роста и развития.

Кризис, согласно определению «Википедии», это переломное состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

Несмотря на множество формулировок и смысловой нагрузки к определению антикризисное управление, можно выделить основную суть для понимания термина. Во-первых, это своевременное и эффективное реагирование на отрицательные изменения внешней среды, во-вторых антикризисное управление является основой для поиска инноваций во всех областях предприятия. В-третьих обеспечить устойчивое положение организации в условиях динамичного развития внешней среды.

Рисунок 1.1 Этапы внутреннего корпоративного кризиса



Корпоративные кризисы связаны с тем, что существующая в организации система управления не обеспечивает эффективной работы всех ее подразделений, а также развития в целом.

Существует несколько типов корпоративных кризисов.

1. Кризис мышления: руководители компаний неверно оценивают тенденции развития различных рыночных составляющих. Появление подобных кризисов отследить сложнее всего.
2. Кризис развития: компания начинает запаздывать с реализацией проектов, но на финансовых результатах это может отразиться не сразу.
3. Кризис параметров: компания не достигает финансовых показателей «второго плана», т.к. руководство еще не научилось ими управлять или вообще не знает об их существовании. Имеются в виду такие показатели, как:
  - рентабельность капитала;
  - скорость прироста капитала;
  - темпы прироста прибыли;
  - рентабельность на одного сотрудника и др.
4. Кризис ликвидности: нехватка оборотных средств, поиск кредитов, отсутствие аналитического финансового управления. Выход из кризиса затруднен медленной реакцией рынка на действия компании.

Для понимания причин возникновения корпоративных кризисов и способов выхода из них рассмотрим жизненный цикл компании, начиная с момента ее создания. Этот цикл можно разбить на несколько этапов.

Этап «Созидание». Все начинается с бизнес-идеи, предпосылкой для появления которой становится текущая рыночная ситуация. Иными словами, собственники (основатели) предполагают, что на рынке имеется свободное место, которое компания может занять, или у компании существуют реальные возможности изменить расклад сил, например, ресурсы или технологии.

Далеко не всегда на этом этапе разрабатывается внятная долгосрочная стратегия развития, и еще реже ее оформляют в письменном виде. Чаще всего стратегический план возникает у основателя компании на уровне общего представления.

Процесс созидания начинается с общей бизнес - модели и упрощенной системы корпоративного управления, которая основана на лидерских качествах руководителя и его здравом смысле.

## **1.2. Анализ антикризисного управления за рубежом и в России (зарубежный опыт и российская практика)**

Управление, как наука, научная дисциплина зародилась в 20-х годах прошлого столетия в США. Несколько факторов помогают понять почему США стали родоначальниками современной системы как управлением, так и антикризисным управлением в целом. В начале 20-х годов США оказалась единственной страной, где каждый человек мог преодолеть трудности, связанные с его национальностью, вероисповеданием и качеством жизни, что помогало проявить личную компетентность. Многие европейцы 21 века хотели улучшить условия своей жизни и предпринимали попытки покинуть уже зажиточные места Европы для улучшения качества жизни, тем самым создавая рынок из трудоспособных, заинтересованных и трудолюбивых людей. США с самого своего начала пытались открыть окно для обычного слоя населения к научному процветанию. Образование помогло основной части населения освоить разные роли в бизнесе, в числе которых было и управление. Благодаря концу строительства в 19 веке трансконтинентальной железной дороги США превратилось в самый крупный единый регион в мире. На тот момент столетия не существовало государственного управления, что позволило предпринимателям стать монополистами в самом начале развития своего бизнеса. Эти и другие моменты бизнеса сделали возможным для формирования крупных предприятий настолько крупных, что они требовали четких форм управления.

Появление сегодня кризисных этапов в бизнесе России связано с разнообразными факторами, например, процесс глобализации и их последствия, неэффективный менеджмент на предприятии и т.д. Для предупреждения и немедленного предотвращения кризисных ситуаций реализуется специальная диагностика и систематизация мер по устранению негативных последствий кризиса. На теории и практики они получили название антикризисное управление.

Итак, в странах с развитой рыночной экономикой накоплен богатый опыт как предотвращения, так и преодоления кризисных ситуаций на макро- и микроуровнях. Конечно, исторические и социально-экономические условия возникновения, развития различных типов кризисов в России и других странах по многим позициям не совпадают. Но это обстоятельство не умаляет необходимости тщательного изучения этого опыта и вдумчивого, творческого подхода к его

применению в процессе управления хозяйственными организациями разного уровня.

## **1.3. Мотивация персонала на сервисном предприятии**

Одной из самых ключевых моментов для борьбы с кризисом в компании играет роль HR персонала в компании. Ведь чтобы предугадать критический момент в компании достаточно начать с подбора персонала, провести тренинг внутри компании, затем настроить диалог с каждым успешным претендентом. И здесь должен быть в первую очередь опытный и иметь навыки психологического понимания людей рекрутер.[\[2\]](#)

В любой организации сферы сервиса представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется с каким работником и с каким конкретным типом личности предстоит работать в конкретном отделе предприятия. Под типом личности я рассматриваю сотрудника на том этапе, на котором он пришел в компанию. Это скорее, что движет этим человеком, это может быть определенная мотивация (с какой целью он пришел в организацию). Все это дает понять с чем или с какими особенностями развития, в работе данного человека, придется работать.

На основе выбранной концепции мотивации, при детальном изучении и соблюдении всех параметров опроса и анализа работников предприятия, сотрудники администрации и кадровой службы выстраивают свои системы мотивации труда. Которой они смогут прийти или внести коррективы для улучшения концепции в работе.

Всем нам известно, что для каждого времени развития теории мотивации, для нас как пример с личным опытом и своим взглядом, вступает, тот или иной популярный мыслитель или философ своего времени. Чьи доводы или научные работы были у нас на слуху. Например, Абрахам Маслоу, с его уже всем известной теорией “Пирамида Маслоу” о потребностях человека или, к примеру Фредерик Герцберг с его двухфакторной теорией. Две абсолютно разные гипотезы, но сколько схожего можно увидеть, так, например, А. Маслоу считал, что потребность в самовыражении, должно быть последней ступенью, к которой человек может обратиться, тогда как Ф. Герцберг считает иначе, а точнее наоборот.



С каждым из этих вариантов можно поспорить, но лично я, склоняюсь и хотела бы, чтобы все руководители и службы кадров, присмотрелись к теории Ф. Герцберга. Ведь каждый согласится, как порой нам не хватает признания и одобрения от руководства по результатам работы, чтобы у нас спросили наше мнение, поинтересовались как у нас дела, все это убирает барьер в понимание между руководством и подчиненными. Все эти моменты в работе в нашем мире, а конкретнее в Москве, не учитываются руководством или даже не берется во внимание, а зря! Ведь не соблюдая внимания к подчиненным, все начинает складываться плачевно на организации у коллектива, а далее влияет и на процесс работы, что приводит к застою в плане продаж. Нужно понять, что все нюансы, которые могут показаться только нюансами, на самом деле играют важную роль во взаимосвязи работы в целом, это нужно учитывать.

Чтобы избежать негативных последствий и сокращению текучести кадров, мы можем перенять некоторые методы работы у Ф. Герцберга. Некоторые представители организации могут усомниться, как так по теории Герцберга, заработная плата, не является мотивирующим фактором, и отчасти я соглашусь. Потому что зарплата, первое время может мотивировать, но это также первые 2 недели, а что потом? А потом новые более эффективные мотивации, но зарплату уже ведь увеличили и как быть? Лучше для начала учесть все возможные факторы для усердной работы сотрудников, и уже потом на основании проделанной работы или добавления дополнительных обязанностей поднять зарплату.

Но давайте подумаем иначе, мы же не собираемся все перенимать у Ф. Герцберга, а лишь то, что может пригодиться в работе с сотрудниками организации.

Давайте размышлять с чего нужно начать в становлении нашей мотивации, как для отдела кадров и администрации персонала. Во-первых, провести опрос среди респондентов, наших с вами коллег. Мы должны учитывать, что опрос должен быть не анонимным и предельно честным со стороны сотрудников, так как этот опрос в его интересах (руководитель должен это пояснить сотруднику лично). Во-вторых, на основе опроса или анкетирования, мы делаем выводы, что конкретному человеку в данный момент нужно и к чему он стремится.

Затем руководителю отдела нужно лично разговаривать с каждым сотрудником, который участвовал в опросе и обсудить все моменты разногласия в работе. Например, если сотрудник хочет карьерного роста, хорошо, для этого руководителю отдела нужно объяснить данному сотруднику, что будет поставлен план продаж на 3 месяца, помимо плана будет оцениваться сам процесс работы в

виде таблицы с баллами за проделанную работу, сюда включается предоставление сервиса, клиент ориентированность, атмосфера в коллективе. И уже по итогам данного конкурса будет решаться вопрос о повышении сотрудников в отделе.

При таком раскладе срабатывают мотивирующие факторы: степень ответственности за личный вклад в работу предприятия, возможность личного и профессионального роста и плюс происходит оценивающий фактор и внимание со стороны руководства. Весь этот объемный процесс окажет большой вклад в развитие отдела, а в дальнейшем и на предприятие.

Внедрение данной методики мотивации на предприятии является сильным мотивирующим фактором, поскольку она позволит каждому сотруднику определить свои возможности, понять требования, предъявляемые руководством фирмы, и сконцентрироваться на их достижении.

Вывод 1 главе

В первой главе «Теоретические и методологические основы антикризисного управления организацией» изложены теоретические аспекты антикризисного управления, его сущность и формы. Рассмотрены сильные стороны новейших методов антикризисного управления предприятий - средств размещения в туризме и определена возможность их применения в процессе совершенствования инструментария антикризисного управления гостиничным предприятием. Затем ввод в курс понимания, зарождения антикризисного управления 20-х -21-х годов на примере российской практики основа которой строится на зарубежном опыте. И в заключение данной главы мы раскрыли одну из ключевых и важных тем в антикризисном управлении на предприятии HR управление: основа, выбор, действия, результат.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ RADISSON BLU & CONGRESS CENTRE, SOCHI**

## **2.1. Организационное устройство и условия ведения бизнеса ООО «Отель Строй» Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi**

«Radisson Blu Resort & Congress Centre», расположен на второй береговой линии состоит из 402 номеров разных категорий и обещает покорить сердца каждого, кто решит познать внутреннюю культуру и сервис одного из самого интересного объекта региона.

Этот первоклассный отель удобно расположен на черноморском побережье в Адлерском районе курорта Сочи, рядом с новыми спортивными объектами. Добраться до отеля можно любым видом транспорта: рядом находятся аэропорт, железнодорожный и автовокзал.

В каждом из 402 удобных номеров гостям предлагают фирменные для бренда Radisson Blu услуги, как, например, бесплатный высокоскоростной доступ в интернет и косметические наборы от AnneSemonin.

В инфраструктуру отеля «Radisson Blu Resort & Congress», Sochi входят:

3 ресторана, 2 бара и ночной клуб, которые превращают отель в идеальное место, где можно насладиться превосходными блюдами и напитками в современной и уютной атмосфере;

оздоровительный центр, в котором есть закрытый и 2 открытых бассейна, теннисный корт и фитнес зал;

просторные и современные конференц-залы позволяют легко организовать бизнес-встречи или мероприятия.

### **Услуги**

Гостям отеля «Рэдиссон Блю» в Сочи предоставляются лучшие из возможного спектра услуг. Фитнесс центр РАСЕ, закрытый плавательный бассейн, 2 открытых бассейна, в том числе детский бассейн, а также СПА-центр, бильярдная комната и детская площадка - эти и другие возможности инфраструктуры гостиницы предоставлены к услугам гостей.

## Детский клуб

Маленькие гости могут провести время в детской комнате, на игровой площадке, поплавать в бассейне или поиграть в шахматы на улице.

## Теннисный Корт

Вблизи побережья на территории «РэдиссонБлу» расположен открытый теннисный корт, а также доступен прокат спортивного снаряжения для игры в теннис.

## Бильярдная комната

Для игры в пул к услугам гостей отеля 2 бильярдных стола.

## Оздоровительный &Spa комплекс

«RadissonBluResort&CongressHotel», Сочи предлагают своим гостям возможность отдохнуть в прекрасной атмосфере и в то же время побаловать себя в оздоровительном и спа-центре. Клуб Здоровья ПАСЕ занимает 1280 квадратных метров и расположен на двух этажах отеля предлагает много природных дневного света и прекрасным видом на побережье Черного моря.

## Spa

Лечение AnneSemonin является эффективным методом лечения, который использует натуральные ингредиенты и phitoextracts. Специалисты отеля подберут процедуры, основанные потребностях кожи человека.

## Бассейны

Крытый и два открытых бассейнов позволяют гостям восстановить силы, в удовольствие поплавать или просто расслабиться после напряженного дня. Для обеспечения приятного впечатления для всех гостей, оздоровительный центр имеет и детский бассейн.

## Фитнес-центр

Гостям предоставляется бесплатный доступ в фитнес-центр отеля. Фитнес-центр оснащен оборудованием TechnoGym, предлагая также тренажеры для людей с сердечно-сосудистыми заболеваниями и ограниченными возможностями.

## Сауны

«RadissonBluResort&CongressHotel», предлагает своим гостям несколько спапроцедур и средства для ухода за кожей на выбор. Имеет русская баня, хамам, две сауны и массажные комнаты.

Мероприятия. Конгресс центр отеля «РэдиссонБлу», Сочи является крупнейшим на юге России. Отель с обширными конференц-возможностями подходит для проведения любых мероприятий.

Конгресс центр. Залы Конгресс центра имеют высокотехнологичное оборудование, как экраны, бесплатный высокоскоростной интернет, столы со встроенными источниками электропитания, эргономичными стульями и т.д. Видео система обеспечивает независимый выход видео, который отображается на трех проекционных экранах, ЖК-мониторах в президиуме и контрольной панели оператора.

Адрес отеля - Улица Голубая 1а, Адлерский район, Имеретинская низменность, Сочи, E-mail:info.congress.sochi@radissonblu.com.

Отель удобно расположен к близлежащим достопримечательностям, в Имеретинской низменности Адлерского района курортного города Сочи, непосредственно находясь на территории Олимпийского парка и на первой береговой линии Черноморского побережья.

В шаговой доступности от гостиницы находятся современные спортивные объекты, стадионы и прогулочная набережная.

Гостям отеля предоставляется обширный выбор любого вида транспорта: рядом находятся аэропорт, железнодорожный вокзал, а также автобусные остановки.

Общественный транспорт:

Автобусная обстановка - 500 м.

Международный аэропорт «Сочи» - 4 км.

Ж/Д станция «Адлер» - 5 км.

Гостиница «RadissonBlu» принимает к оплате основные кредитные карточки (AmericanExpress, DinersClub, JCB, MasterCard, Visa) и российские рубли. Все цены указаны в рублях. Расчетный час в отеле - 12 часов дня, за поздний выезд взимается дополнительная плата.

Централизованной системой управления гостиницей «RadissonBlu» является система OPERA, которая поддерживает все этапы работы отеля: от компьютерного резервирования номеров, регистрации, размещения и выписки гостей до управления номерным фондом, ведения бухгалтерии и финансов. Система исключительно проста в обращении, не требует каких-либо особых персональных компьютеров.

Система OPERA полностью русифицирована и адаптирована для «RadissonBlu» совместно с популярным расчетно-кассовым комплексом для ресторанов Micros.

Отель предлагает к размещению разнообразные комфортабельные номера. В «РэдиссонБлу» в Сочи гостям предоставляется прекрасный выбор удобных номеров, идеально подходящих для путешественников, цель визита которых и бизнес и отдых. Расположенный в непосредственной близости от объектов Игр 2014 и других достопримечательностей, отель гарантирует гостям комфортный отдых после напряженного дня деловых встреч или экскурсий.

Отель оформлен в нейтральных бежевых и зеленых тонах в современном стиле, в каждом номере открывается потрясающий вид на кавказские горы и Черное Море. Для комфортного пребывания гостей в отеле предусмотрены современные удобства, как бесплатный высокоскоростной беспроводной интернет (Wi-Fi) и спутниковое телевидение. Номера для людей с ограниченными возможностями здоровья доступны по запросу.

#### Стандартный номер

В номерах категории стандарт: большая двуспальная или две односпальные кровати, ванная комната с душем, две спальные тумбочки, один торшер, стенной встроенный шкаф, стол с эргономичным стулом, большое настенное зеркало, картины и т.д. В номерах есть халаты и банные тапочки, а также банные принадлежности AnneSimonin.

Приблизительная площадь номера 32 м<sup>2</sup>, к услугам туристов:

Регулируемая система освещения и кондиционирования;

Банные принадлежности AnneSimonin;

Халат и тапочки;

Набор для приготовления кофе и чая;

Мини-бар.

Номер Бизнес-Класс Н

Номер бизнес-класса включает в себя все характеристики номера категории Стандарт, а также дополнительные удобства: кофе машина Nespresso, бесплатное спутниковое и интерактивное телевидение, дополнительные банные принадлежности AnneSemonin, бесплатные ежедневные газеты и журналы. Все номера категории бизнес расположены на верхних этажах отеля и выходят на море.

Приблизительная площадь номера 32 m<sup>2</sup> ,к услугам туристов:

Регулируемая система освещения и кондиционирования;

Ежедневные газеты;

Журналы;

В стоимость включен завтрак;

Кофе машина Nespresso®.

Полулюкс

Полулюкс предлагает удобства номера категории Бизнес-Класс, а также дополнительно: примыкающая к спальне джакузи, отдельная гостиная зона и гостевой туалет. Во всех номерах категории полулюкс - большая двуспальная кровать. Для удобства гостей номера категории полулюкс есть для курящих и некурящих.

Приблизительная площадь номера 55 m<sup>2</sup>к услугам туристов:

Регулируемая система освещения и кондиционирования;

Ежедневные газеты;

Журналы;

В стоимость включен завтрак;

Кофе машина Nespresso®;

Мини-бар;

Дополнительные банные принадлежности AnneSimonin.

Люкс

Категория номеров люкс включает в себя удобства категории полулюкс, а также гостиную комнату с комфортабельными диванами, спальню с большой двуспальной кроватью и гостевой туалет. Для удобства гостей имеются номера для курящих и некурящих.

Приблизительная площадь номера 65 м<sup>2</sup> к услугам гостей:

Регулируемая система освещения и кондиционирования;

Ежедневные газеты;

Журналы;

В стоимость включен завтрак;

Кофе машина Nespresso®;

Мини-бар;

Дополнительные банные принадлежности AnneSimonin.

Президентский Люкс

Люкс этой категории создан для ценителей изысканности и комфорта. Каждая деталь президентского люкса заявляет о высоком статусе гостя, который здесь остановился.

Комплектация включает в себя: спальную комнату с большой двуспальной кроватью, ванной с панорамным видом и просторной гардеробной комнатой; гостиную комнату с комфортной мягкой мебелью, обеденной зоной, миникухней, гостевым санузлом, рабочей зоной. Президентский Люкс соединен смежной дверью с соседним номером, что создает условия для комфортного пребывания семей с детьми или компании друзей.

Приблизительная площадь номера 140 м<sup>2</sup> к услугам туристов:

Регулируемая система освещения и кондиционирования;



Ежедневные газеты;

Журналы;

В стоимость включен завтрак;

Кофе машина Nespresso®;

Мини-бар;

Дополнительные банные принадлежности AnneSimonin.

Превосходные люксы расположены на верхних этажах отеля и имеют выход на террасы, откуда открывается неповторимый вид на море и горы.

В гостиничном комплексе 3 ресторана, 2 бара и ночной клуб, где можно насладиться превосходными блюдами и напитками в современной и уютной атмосфере. Рестораны предлагают гостям широкий выбор изысканных блюд интернациональной кухни. Гостиница «РэдиссонБлу» в Сочи предлагает гостям совершить гастрономическое путешествие по лучшим ресторанам в Сочи, не покидая отеля.

В ресторане «Гренадин» каждое утро сервируется вкусный супер-завтрак «шведский стол», а также блюда а la carte. Микадо суши бар предлагает гостям наисвежайшие суши и сашими, а АнатолианКебаб и Гриль знаменит широким ассортиментом блюд приготовленных на гриле ближневосточной и средиземноморской кухни.

## 1. Пина Колада

Каждое утро гостям предлагают встречать в уютной обстановке ресторана «Пина Колада». Специально для них персонал ресторана сервирует завтрак «шведский стол», гармонично сочетающий натуральные и здоровые продукты.

На обед и ужин в ресторане «Пина Колада» гостям предлагается отведать блюда шведский стол или а la carte интернациональной кухни, наслаждаясь восхитительным видом на Черноморское побережье. Также каждую пятницу гостей порадует небольшое выступление и живой звук от именитого ансамбля из Европы.

Часы работы:

Ранний завтрак Grab&Run 05:30 - 07:30 (Каждый день).

Завтрак 07:30 - 11:00 (Понедельник-Пятница), 07:00 - 11:30 (Суббота-Воскресенье, праздничные дни).

Обед и ужин 12:30 - 23:00 (Каждый день).

В ресторане 230 посадочных мест, 60 посадочных мест на летней террасе.

Во время высокого сезона в ресторане «Пина Колада» сервируются разнообразные международные-тематические обеды «шведский стол». Ресторан рассчитан на 250 гостей и является идеальным местом для бизнес-ланча, ужина при свечах и небольшого торжества.

#### 1. Лушицо суши бар

Японский модный ресторан «Лушицо» приглашает гостей погрузиться в восточную культуру и насладиться утонченными блюдами Азиатской кухни.

Часы работы: Вторник-Суббота 15.00 - 23.30.

Вместимость суши бара 45 посадочных мест, 30 посадочных мест на летней террасе.

#### 1. Анатолиан кебаб и Торо Гриль

Ресторан Средиземноморской и Ближневосточной кухни, в котором гости могут отведать блюда, искусно приготовленные на мангале и гриле.

Вместимость - 70 посадочных мест, 20 посадочных мест на летней террасе.

#### 4. Лобби бар «Лаунж бири»

Идеальное место для неформальных деловых бесед и непринужденного отдыха, встреч с коллегами и друзьями. Насладитесь превосходными коктейлями и другими напитками из классической барной карты в модном лобби баре, расположенном в центре отеля с прекрасным видом на Черное Море. Часы работы 24 часа. Вместимость 75 посадочных мест.

Бары у бассейна. Бары открыты в летнее время, предлагают большой выбор здоровой еды и напитков.

В ресторане «Гренадин» каждое утро сервируется вкусный супер-завтрак «шведский стол», а также блюда a la carte. «Микадо» суши бар предлагает гостям

наисвежайшие суши и сашими, а АнатолианКебаб и Гриль знаменит широким ассортиментом блюд приготовленных на гриле ближневосточной и средиземноморской кухни.

Одним из важных критериев, для слаженной работы и выполнения задач и достижения целей отеля, является выбор организационной структуры управления.

## **2.2. Прогрессивные технологии антикризисного менеджмента средств размещения Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi**

В основе любого современного проекта лежат три составляющих: идея, мотивация и люди.

Идея - это то, что вы будете делать (производить, продавать, обслуживать и т.д.), мотивация - то, зачем вы будете это делать, а люди - те, кто будет это делать вместе с вами, веря в вашу идею и получая соответствующее материальное и моральное вознаграждение.

В основе идеи лежит воображение. Возникновению идеи мешают границы воображения. Для их устранения важно найти переключатель сознания, который находится у нас в голове. Тогда невозможное становится возможным, а нереальное - реальным. Пределов воображению на самом деле не существует.

Одной из задач по повышению эффективности системы управления является создание в компании современной кадровой службы (HR-программа).

В нее могут быть включены: организационная диагностика и выявление проблемного поля, формирование новой оргструктуры, составление должностных инструкций, анализ рынка труда по группам специальностей предприятия, постановка современной системы подбора и адаптации новых сотрудников, разработка и внедрение программы оценки работников, обучение производственного и коммерческого персонала, планирование и проведение социальных мероприятий, подготовка комплексной системы мотивации сотрудников, создание кадрового резерва и работа с вузами .

Благодаря Программе создания и реализации условий для повышения эффективности системы управления предприятием решения будут приниматься быстрее, а выполняться эффективнее, повысится дисциплина. Данная программа основана на необходимости подготовки определенных качественных условий для совершенствования системы управления.

Постановка системы управления на предприятии похожа на строительство здания. Залог успеха -- прочный фундамент. С самого начала необходимо заложить определенные основы, иначе постройка может покоситься или даже рухнуть.

Фундамент системы управления (независимо от размера предприятия и вида бизнеса) состоит из:

- лидера, лидерской группы (топ-менеджеров) и управленческой команды (руководителей основных структурных подразделений);
- идеологии и стратегического видения развития предприятия (четко сформулированных, однозначно понимаемых и разделяемых всеми);
- организационного механизма постановки и корректировки целей;
- организационного механизма выявления, анализа и решения проблем предприятия;
- механизма формирования и развития организационной структуры.

Необходимо отметить, что реализуемые процедуры и формы командной работы представляют собой мощную диагностическую технологию, посредством которой можно оценить потенциал членов управленческой команды по многим значимым критериям, а также выдать полезные рекомендации для руководителя предприятия в отношении каждого из них.

Программа представляет собой комплекс мер по постановке и совершенствованию системы управления, а также превращению группы менеджеров высшего и среднего уровней управления в слаженную управленческую команду.

Программа основана на реализации принципа обучение действием. В ходе процедур и мероприятий по реализации программы руководители подразделений и топ-менеджмент предприятия не просто обучаются современным технологиям управления, а непосредственно решают конкретные управленческие (производственные, коммерческие) проблемы компании, совместно формируют систему управления собственным предприятием, достигая при этом высокого уровня согласованности и ответственности за принимаемые решения.

Программа включает проблемно-управленческую диагностику предприятия, оценку потенциала членов управленческой команды, командообразующие процедуры и технологии, формирование корпоративной политики, внедрение ключевых организационных механизмов, создание эффективной организационной структуры, развитие системы стратегического планирования.

Данный документ состоит из организационных решений, выработанных и согласованных группой руководителей.

Результаты реализации программы создают условия для успешной командной работы. Непринятие кем-либо из членов управленческой команды согласованных ими самими норм, процедур и форм командного взаимодействия сразу становится очевидным для руководителя. Это позволяет своевременно принять необходимые управленческие, кадровые решения без ущерба для деятельности компании.

Создаются необходимые условия для формирования оптимальной организационной структуры, ориентированной на цели развития предприятия, а не личные амбиции некоторых руководителей. Возникает возможность внедрения современных управленческих технологий в подсистемах стратегического планирования, управления персоналом, управления маркетингом, управления финансами, управления товарными потоками, управления производством и т.д.

На предварительном этапе проводится управленческая диагностика по методу системного аудита.

В итоге работы по Программе создания и реализации условий для повышения эффективности системы управления предприятием были достигнуты основные намеченные цели, а именно:

- формирование идеологии компании (стратегического видения, миссии, системы ценностей, принципов деятельности, стандартов и норм поведения), однозначно понимаемой и разделяемой членами управленческой команды;
- прояснение картины развития компании на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;
- создан механизм, управляющий процессом формирования и коррекции целей развития компании;
- выявлена и уточнена внешняя и внутренняя проблемные области развития компании;
- введен организационный механизм поиска, анализа и работы с проблемами развития компании;

- создан организационный механизм управления развитием организационной структуры компании;
- сформированы организационные механизмы, помогающие прояснить и балансировать стратегию и тактику компании посредством планирования и коррекции программ достижения целей;
- создан организационный механизм, управляющий внутрифирменной корпоративной культурой.

Кроме того, были определены организационные процедуры управления взаимодействием между рабочими местами по горизонтали и вертикали. Можно сказать, что появился организационный механизм, преобразующий проблемы компании в ресурсы. Потенциал управленческой команды компании значительно вырос. То же можно сказать и о росте мотивации участников управленческой команды по достижению целей компании.

Целью проекта стало создание информационно-аналитической программной системы для проведения аттестации персонала, анализа и хранения результатов аттестации, которая способствовала бы решению следующих основных задач:

- снижение сроков проведения аттестации;
- сокращение затрат на проведении аттестации;
- автоматизированное формирование отчетов по результатам аттестации;
- создание единой базы данных для хранения результатов аттестации персонала холдинга.

Для проведения компьютерного тестирования были разработаны базы тестовых вопросов, которые могут расширяться и обновляться. Кроме гибко настраиваемого инструмента для ввода результатов оценки (например, ручного при самооценке и автоматического при компьютерном тестировании), была создана единая база данных результатов (на основе технологии OLAP1).

Единая база данных позволяет делать практически любые аналитические срезы, но самый необходимый срез осуществляется автоматически. Стандартные отчеты по аттестации формируются по умолчанию.

В целях контроля была обеспечена возможность мониторинга онлайн. Кроме того была решена задача интеграции с корпоративным порталом на базе MS SharePoint Server .

Нельзя не отметить мультязычный интерфейс. Реализовать его, кстати, оказалось не таким сложным делом, как думалось вначале, зато вышло это чрезвычайно эффективно.

В итоге аттестация, которая раньше была постоянной, занимала больше года, была реализована в течение одного квартала.

Бизнес сейчас становится операционным. Приходится вспоминать старые навыки и управлять простыми вещами каждый день, а далеко не модными еще совсем недавно показателями ROI, ROE и IRR. Собственники снова становятся собственниками, а не инвесторами. Особенно это заметно в среднем бизнесе, который еще год назад мечтал стать крупным и планировал IPO.

Что касается рынка труда, то сейчас снова рынок работодателя (как было несколько лет назад). Еще совсем недавно был рынок соискателя, и это приводило к весьма серьезным несоответствиям заработной платы, профессиональных качеств и реальной полезности некоторых сотрудников для компаний. Сейчас конкуренция возрастает. Это хорошая возможность для компаний нанимать лучших, а для соискателей - развивать свои знания, умения и навыки. Для экономики это шанс привести в соответствие производительность и размер оплаты труда. Конечно, сейчас возрастают риски потери работы, снижаются заработные платы, повышаются сроки поиска новой работы. Однако в любые времена будут цениться профессионализм, лояльность и умение работать в команде.

К тому же всегда есть возможность профессиональной переориентации.

Успех любого инновационного проекта на 80% зависит от того, насколько эффективно вы занимаетесь внешними и внутренними коммуникациями, и только на 20% - от применяемых технологий. Что касается успеха в работе с людьми, то он определяется не уровнем HR-технологий и качеством процедур и регламентов, а той коммуникативной средой, которая существует в компании.

При этом ни один даже самый талантливый HR-менеджер не сможет сформировать такую среду в одиночку.

В этой работе важна вовлеченность всех и каждого в отдельности. Одну из самых важных ролей при этом должны играть линейные менеджеры, которые по сути и есть HR-менеджеры своих подразделений, потому что они несут ответственность не только за результаты работы подразделений, но и в первую очередь за тех людей, которые этих результатов достигают.

Вывод к 2 главе

Во второй главе «Организация системы антикризисного управления на предприятии индустрии гостеприимства» на системно-аналитическом уровне даны представления о компонентах организационно-экономического механизма обеспечения устойчивого функционирования туристского предприятий в кризисных условиях хозяйствования. Выявлен состав проблем, связанных с вопросами антикризисного управления туристским предприятием индустрии гостеприимства.

«Совершенствование инструментария антикризисного управления Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi» на конструктивном уровне разработан эффективный инструментарий антикризисного управления гостиничным предприятием и оценки его эффективности. Показано, что данный инструментарий представляет собой набор методик менеджмента по оценке эффективности и потенциала процесса формирования и оптимизации инструментария оперативного управления туристским предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В сложившихся экономических условиях деятельности предприятий и организаций туристической отрасли, особую значимость приобретают инструменты «антикризисного управления», доступные менеджменту туристского предприятия и определяющие к комплексу мер, направленных на все сферы управленческой деятельности организации: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие.

Цель и задачи исследования, поставленные в ходе написания выпускной квалификационной работы выполнены полностью. В рамках изучения действующего механизма системы антикризисного управления и его совершенствование на основе эффективного использования трудовых ресурсов предприятия в Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi:

- изучена теоретическую сущность и значение системы антикризисного управления;



- исследованы возможности оптимизации системы управления персоналом на основе антикризисного менеджмента;
- проанализировать основные показатели исследуемого объекта;
- проведен анализ структуры и динамики показателей эффективности использования кадров на предприятии, сделаны соответствующие выводы;
- определены направления совершенствования антикризисного менеджмента;
- даны рекомендации по использованию антикризисных инструментов управления кадрами Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi.

Задачи «антикризисного» управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления.

Сущность инструментария «антикризисного» управления состоит в использовании системного подхода при проведении диагностики состояния предприятия и разработки и принятия управленческих решений для избегания банкротства или своевременного финансового «оздоровления» предприятия, обеспечивающего его экономически-устойчивого функционирования.

Одной из основных задач в системе управления персоналом при реализации данного проекта является снижение затрат на оплату труда и содержание персонала по причине низкой рентабельности проекта. Таким образом, экономическая эффективность совершенствования системы управления персоналом в проектном управлении путем долгосрочного использования временного персонала будет выражаться в снижении затрат как прямых, так и косвенных по содержанию временного персонала.[\[3\]](#)

Реализовав данное мероприятие, компания избавляется от высокой текучести кадров и соответственно от расходов на подбор персонала, массовых невыходов на работу, оплаты сверхурочных для замещения временно отсутствующих сотрудников, обеспечивается полное выполнение производственной программы по сдаче работ. При этом численность ежемесячно гибко регулируется в соответствии с производственной программой, чего невозможно достичь при наличии постоянного штатного персонала. Также снижается нагрузка на кадровую, юридическую и бухгалтерскую службы. Отсутствует необходимость оплачивать дорогостоящую аттестацию для допуска к определенным видам особо сложных работ (например, аттестацию сварщиков по системе НАКС и инженерно-технический состав).

Экономическая эффективность рассчитывается путем сопоставления затрат (прямых и косвенных) на содержание одного штатного рабочего и затрат одного временного рабочего в месяц.

Затраты на одного штатного рабочего (ЗШ) складываются из следующих элементов:

- Средняя заработная плата (ЗП) - 30000 рублей.
- Страховые платежи взамен ЕСН (СП) - 34% - 10200 рублей.
- Средняя стоимость комплекта спецодежды (СО) - 150 рублей (1800:12).
- Оплата проезда от места жительства до места работы (чартер) (ОП) - 14500 рублей на одного человека.

Тогда общие затраты составят:

$$\text{ЗШ} = \text{ЗП} + \text{СП} + \text{СО} + \text{ОП} = 30\,000 + 10\,200 + 150 + 14\,500 = 54\,850 \text{ руб.}$$

Затраты на одного временного рабочего (ЗВ) в месяц состоят из оплаты по установленному тарифу между Заказчиком и Исполнителем. Средний тариф (Т) составляет 280 рублей чел/час. При суммированном учете рабочего времени среднемесячная норма рабочего времени составляет 166 часов.

$$\text{ЗВ} = 280 * 166 = 46\,480 \text{ рублей.}$$

Сопоставляя затраты на штатных и временных рабочих, можно увидеть, что уменьшение затрат на персонал при использовании временного персонала составляет 8370 рублей на одного работника в месяц. При планируемой численности используемого временного персонала в проекте в количестве 400 человек снижение затрат в общей сумме составит 3 348 000 рублей в месяц.

Таким образом, показатель производительности труда, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов, по результатам расчетов оказался ниже запланированного уровня по году, как в прочем и все другие показатели выработки, что связано с невыполнением плана по выручке и в связи со снижением численности работников, а также недоработке на 8 часов одним рабочим в целом по году в Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi

Следовательно, на исследуемом предприятии необходимо повышать эффективность использования трудовых ресурсов, чтобы не допустить в последующем ухудшения финансово-экономического положения, а в дальнейшем возможности возникновения кризисных ситуаций.

Для предприятия Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi необходимы превентивные меры антикризисного менеджмента в сфере управления персоналом.

В работе представлены в обобщенном варианте, актуальные современные инструменты антикризисного управления персоналом предприятия, а также приведены общие и частные принципы, которыми могут руководствоваться в Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi, чтобы обеспечить повышение эффективности использования своих трудовых ресурсов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### Нормативно-правовые акты

1. Закон РФ «Об акционерных обществах» : № 14 -ФЗ от 08.02.2002г // Собр. законов РФ. -2013.-№27.- ст.2748.

### Книги

1. Абрютина М.С., Грачев Д.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело и Сервис, 2014. - 315 с.
2. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д. и др. Экономика и статистика фирм. - М.: «Финансы и статистика», 2013. - 287 с.

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 432 с.
2. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 2015. - 485 с.

1. Бадоева Е.Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дис. ... Кандидата экон. наук: 08.00.05 / Бадоева

Елена Титовна. - Ярославль., 2013. - 156 с.

2. Балабанова Л.В. Маркетинговый контроллинг: теория и методология : Моногр.

/ Л.В. Балабанова, А.А. Гасило. - Донецк: ДонНУЭТ, 2016. - 221 с.

1. Бочаров В.В. Финансовый анализ. - СПб: Питер, 2018. - 240 с.

2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018. 32 с.

3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. - К.: Ника-Центр, 2019. - 653 с.

4. Бузановский С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала. - СПб.: Питер, 2018. - 255 с.

5. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой

А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2018. - 368с.

1. Ефимова О.А. Как анализировать финансовое состояние предприятия. ? М.:

Перспектива, 2017. - 194 с.

1. Ефимова О.В Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимова, М.В. Мельник. - М.: Омега - Л. 2016.- 451 с.

2. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е.П Жарковская, Б.Е Бродский, И.Б Бродский.// - М.: "Омега-Л", 2018.- 336 с.

3. Иванов Г.П. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. - М.: Закон и право, 2019. - 320 с.

4. Ковалева А.М. Финансы и управление предприятием. - М, 2016. - 236 с.

5. 18. Негашев В.Е. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. - М., 2016.

- 425 с.

19. Поклад И.И. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий.-М.: Финансы, 2016. -235с.

1. Райзберг Б.А. Основы бизнеса.- М., 2017 - 263 с.

2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - Мн., 2017. - 315 с.

3. Семенов В.М. Экономика предприятия. -М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. - 345 с.

4. Финансово-экономический словарь /Под ред. А.И. Архипова. - ПБОЮЛ М.А.

Захаров, 2018. - 624 с.

1. Финка С. Кризис- менеджмент.? М.: Перспектива, 2019. - 196 с.
2. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. - М.: Юнити, 2018. - 467 с.
3. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента.? М.: Дело, 2018. - 261 с.
4. Шукова, М.Г. Основы анализа финансовой отчетности [Текст] / Курс лекций - Самара: КС ПГУТИ, 2019. - 120 с.
5. Щербак В.Е. Управление кризисными ситуациями. - М.: Инфра, 2019. 170с.
6. Яковец Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. - М.: Наука, 2019. - 216 с.

#### Периодические издания

1. Васильева Л.В. Служба управления персоналом в период кризиса. // Управление человеческим потенциалом. 02(18) 2016. - с. 90-94
2. Ермоленко П.А. Антикризисное управление или методы выхода из корпоративного кризиса. //Управление корпоративной культурой. 01(21) 2017. - с. 26-30
3. Лазутин И. Современные тенденции развития управленческой деятельности // Экономика и прогнозирования. - 2016. - № 2. - С.-99-114.
4. Толпова Т.В. Антикризисное управление и подвижки в системе

вознаграждения. // Мотивация и оплата труда. 04(20) 2016. - с.278-301

45.Ряховская А.Н., Базаров Т.Ю. - Эффективные команды в антикризисном управлении // Эффективное антикризисное управление. - М., 2016г. Спецвыпуск.

(0,2 / 0,1 п.л.)

46.Халимова Н.А., Писаренков О.С. Общие рекомендации по предупреждению кризисных процессов на предприятии / М., ИЭАУ, 2018 г. Доклады и выступления на межвузовской студенческой научно - практической конференции 24.04.2019 г. «Актуальные проблемы антикризисного управления», г. Москва (8,25/0,07 п.л.)

47. Ядворька А. Оценка персонала в системе эффективного управления // Инновации. - 2016. - №1. - С.60-63.

#### Интернет-ресурсы:

1. Аналитический деловой еженедельник StarmMoney.

2. Дуднева Ю.Е. Методы антикризисного управления финансами предприятия в современных экономических условиях // Ю.Е. Дуднева: Economics
3. "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2002, с. 432.

1. . <sup>1</sup> "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2002, с. 432.

[↑](#)

2. Васильева Л.В. Служба управления персоналом в период кризиса. // Управление человеческим потенциалом. 02(18) 2016. - с. 90-94

[↑](#)

3. Абрютина М.С., Грачев Д.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия:

Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело и Сервис, 2014. - 315 с.

[↑](#)