

## **Содержание:**

# **Введение**

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности.

На современном этапе социально-экономического развития страны по-прежнему выявляется необходимость в подготовке специалистов, владеющих современной методологией и знаниями механизмов антикризисного управления предприятием на основе системного и комплексного подхода, основанного на диагностике, выявлении, предотвращении или устранении неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер.

Антикризисное управление стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. Однако в современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально - экономической системы. «Krisis» - в переводе с греческого - решение, поворотный пункт или исход. Понятие «кризис» теснейшим образом связано с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения.

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как этап в развитии социально-экономической системы, необходимый для устранения напряжений и неравновесий в ней. Может возникнуть ситуация, при которой механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, когда обостряются противоречия, развивающиеся в

недрах важных институциональных форм, определяющих режим накопления материальных благ.

Изучение основ появления кризиса и применения антикризисного способа управления обосновывает актуальность и значимость выбранной темы «Антикризисное управление на предприятиях ГирБ».

**Объектом курсовой работы** является гостиница «Первомайская»

**Предмет курсовой работы** - процедура и механизм деятельности органов государственной власти в сфере занятости населения (на примере Московской области).

**Целью курсовой работы** является разработка предложений по совершенствованию деятельности руководителей предприятия во время антикризисного управления.

Достижение указанных целей предопределило постановку и решение следующих центральных **задач курсовой работы:**

- изучить понятие кризиса и причины его возникновения;
- определить сущность и функции антикризисного управления;
- исследовать методы антикризисного управления;
- провести анализ антикризисного управления за рубежом и в России;
- рассмотреть состояние гостиницы и оценить факторов риска;
- рекомендовать меры для успешного функционирования гостиницы «Первомайской»;
- изучить способы минимизации последствий кризиса.

**Структура работы.** Курсовая работа состоит из введения, двух глав, включающих в себя семь параграфов, заключения, списка использованной литературы.

## **Глава 1. Теоретические и методологические основы антикризисного управления на**

# предприятиях

## 1.1 Понятие кризиса и причины его возникновения

Время нестабильности или такого положения предприятия, когда наступают важные изменения, называется кризисом. Причем итог этих изменений может быть как отрицательным, так и позитивным. Чаще всего, шансы невелики, однако положение можно поправить с поддержкой квалифицированного менеджмента.

Определение «кризис предприятия или кризис на предприятии» включает в себя в экономических источниках разные явления в функционировании предприятия, от просто препятствий в работе через всевозможные разногласия вплоть до ликвидации предприятия. Далее кризис предприятия можно понимать как внеплановое и не желаемое, которое ограничено по времени действие, которое может значительно помешать или даже сделать невозможным работу любого предприятия.

С практической, бизнес-ориентированной точки зрения, кризис - это всякая своеобразное положение, в которой появляется риск.

Следует указать, что кризис предприятия является переломной ситуацией в порядке процессов событий и действий.

Характерным для кризисного положения является два возможных выхода из нее, или это закрытие предприятия как крайняя форма, или благополучное одоление кризиса.

Появление кризисной ситуации характеризуется специальными признаками, которые выражаются в показателях и, что очень важно, в направлениях их изменения, отображающих работу и формирование предприятия. Такими признаками являются:

- резкое снижение объемов продаж товара или услуг;
- снижение доходов предприятия;
- увеличение относительной части дебиторской задолженности в активах организации, то есть увеличение долгов покупателей и рост сроков долга;

- долги по заработной плате, экономическим органам и акционерам;
- уменьшение статистики мобильности предприятия;
- повышение накладных расходов и снижение прибыли[1].

При этом уровень и динамика данных могут характеризоваться и сравнительно определенного рекомендуемого уровня (допуски изменений), и относительно их смыслов в дальнейшие интервалы времени.

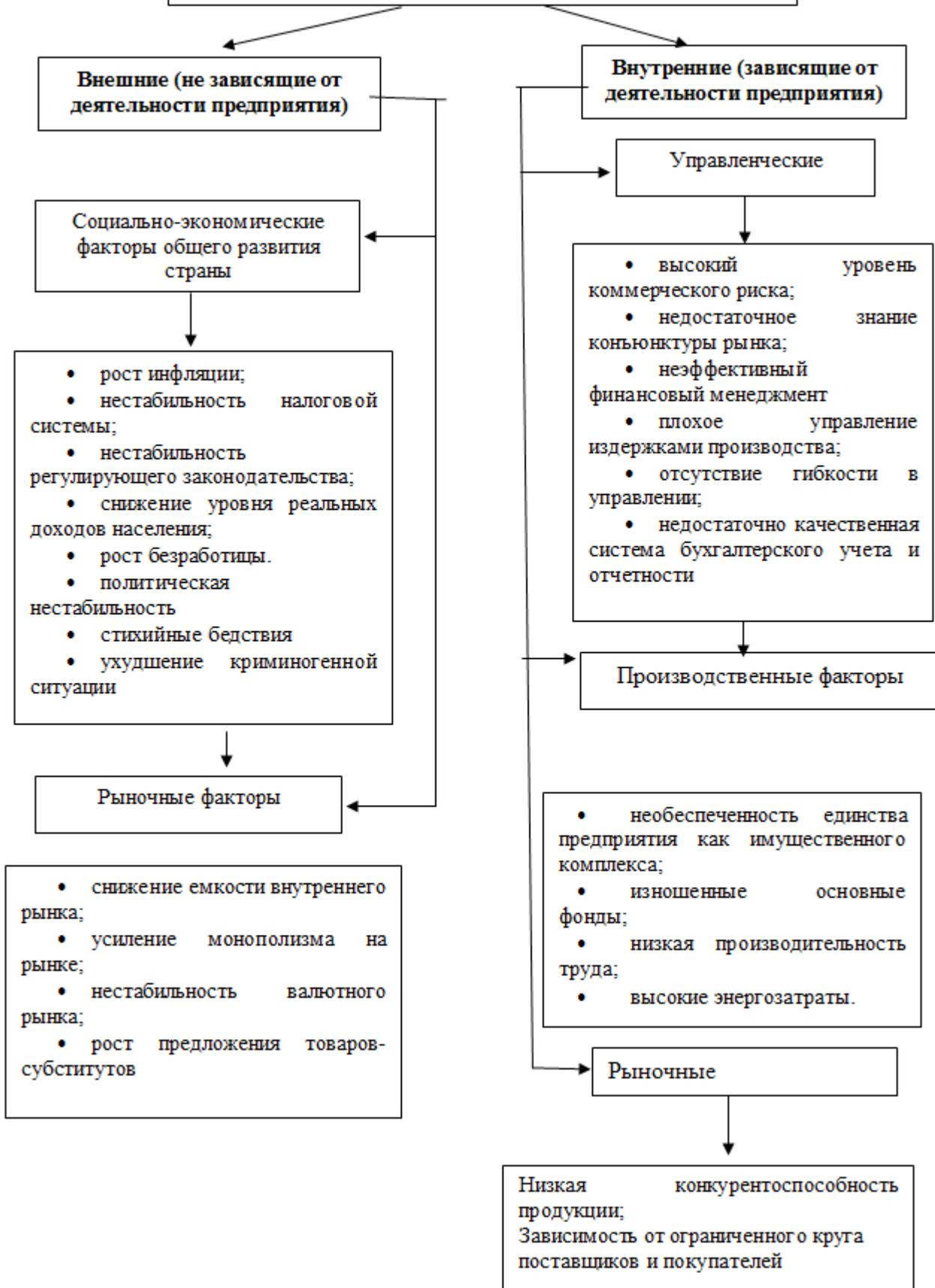
Характеристикой кризисного формирования может быть, в частности, разногласие в показателях закономерным соотношениям либо резкие уменьшение коэффициента в установленные временные периоды. Однако не всегда признаки ухудшения положения предприятия приводят к ее кризису. Признак - это только наружная характеристика начала «заболевания» предприятия, но к самому «заболеванию» - кризису приводят основания его появления. Именно основания находятся в основе появления признаков, а потом и факторов, говорящих о приходе кризиса.

Кризис предприятия пробуждается отклонением от его финансово-хозяйственных свойств. В основаниях кризисной ситуации находятся много разных факторов.

Такие факторы можно распределить на две главные категории, которые представлены в таблице 1[2].

Таблица 1. Факторы появления кризисной ситуации

# ФАКТОРЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСА



Несомненно, все вышеуказанные факторы могут являться в основе кризиса предприятия, но значительное воздействие на положение предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее свойственной для современных предприятий проблеме, мешающей их результативной работе в обстоятельствах сформировавшихся рыночных отношений. Этот вопрос определен отсутствием политики в работе предприятия, ориентацией на непродолжительные последствия в ущерб среднесрочным и долгосрочным и низкий профессионализм и неопытность менеджеров.

## **1.2 Понятие антикризисного управления: сущность, функции**

Всякое предприятие, начиная с периода своего создания, встречается с целым списком проблем, которые могут спровоцировать кризисную ситуацию, которая сопровождается резким ухудшением норм деятельности: мобильности, платежеспособности, прибыльности, оборачиваемости оборотных денежных средств, материальной стабильности.

Определение «антикризисное управление» появилось относительно недавно. Считается, что основание его возникновения содержится в реформировании российской экономики и вступлении России в область кризисного развития. Не многие ожидали, что следствием преобразований станет кризис, но многие сегодня осознают, что из кризиса экономику, возможно, вывести, только применив специальную форму управления. Такое управление и приобрело название «антикризисного».

В научных изданиях встречается много понятий антикризисного управления. Одно из них: антикризисный менеджмент. Это такая форма управления предприятием, которая имеет групповую, системную особенность и обращена на предупреждение или ликвидацию отрицательных для бизнеса явлений посредством использования всех возможностей менеджмента, создания и осуществления на предприятии особой плана, который позволит ликвидировать временные трудности, сохранить и увеличить рыночные позиции при любых условиях[3].

В предприятии на всяком этапе ее формирования имеется опасность кризиса даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это обуславливается тем, что в управлении всегда имеется риск, что социально-

экономическая структура формируется периодически, что изменяется соотношение контролируемых и неконтролируемых процессов, меняется человек, его нужды и заинтересованности. Поэтому, по мнению некоторых современных ученых, управление социально-экономической системой в установленной мере должно быть всегда антикризисным[4]. Отсюда, антикризисное управление можно установить как управление, в котором определено установленным типом ожидание опасности кризиса, разбор его признаков, форм по уменьшению негативных результатов кризиса и применения его проявлений для дальнейшего развития.

С убеждений стратегического менеджмента антикризисное управление возникает не с рассмотрения баланса предприятия и реализации специальных мер по устранению нестабильности, а со времени установления целей предприятия, поддержания стратегической возможности, способного снабжать в течение длительного этапа конкурентное преимущество предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Тогда антикризисное управление - это:

- рассмотрение положения макро- и микросреды и установление цели предприятия;
- изучение экономического устройства появления кризисных ситуаций и организация условий сканирования внешней и внутренней среды предприятия для раннего выявления «слабых сигналов» об угрозе наступления кризиса;
- плановый контроль над работой предприятия и формирование стратегии предупреждения его несостоятельности;
- эффективный мониторинг и анализ материального положения предприятия, и обнаружение вероятности наступления несостоятельности (банкротства);
- разработка наилучшей политики поведения в обстоятельствах установившегося кризиса и вывода из него предприятия;
- непрерывный учет риска предпринимательской деятельности и формирование способов по его понижению.

Такое толкование сущности антикризисного управления устанавливает его предупреждающее, опережающее направление.

Некоторые исследователи в антикризисном управлении важнейшее значение придают предупреждению неплатежеспособности и несостоятельности

предприятия и предлагают следующее его определение.

Антикризисное управление - это:

- ориентировочное распознавание оснований появления кризисной ситуации на предприятии;
- рассмотрение внешней среды и возможности конкурентных достоинств для определения стратегии его формирования;
- бизнес-планирование увеличения конкурентных достоинств и экономического оздоровления предприятия;
- разработка условий экономического восстановления предприятия и системы контроля за их исполнением.

Кроме того, антикризисное управление рассматривают как систему, имеющую следующие особенности:

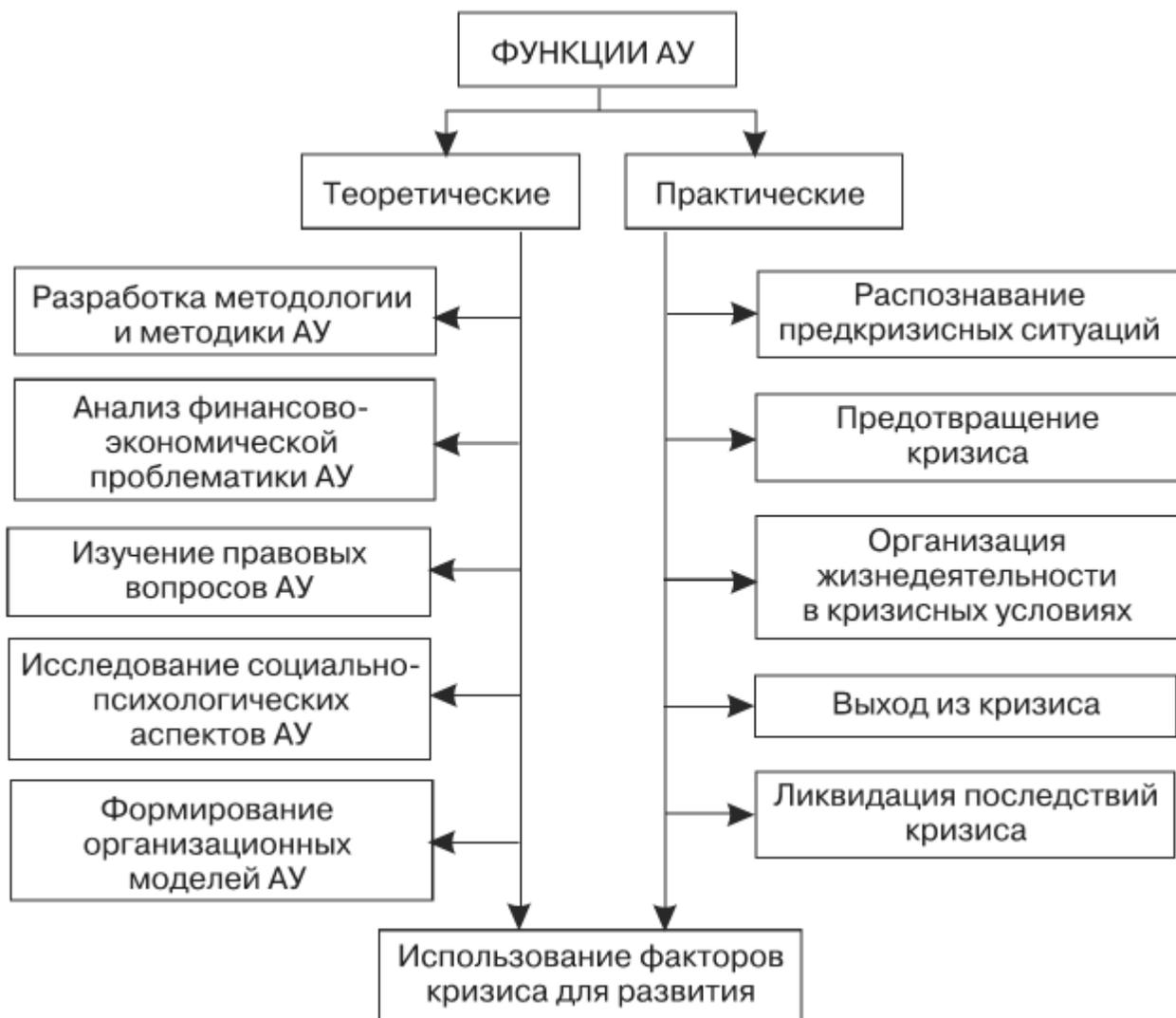
- прогнозирование кризиса;
- профилактика кризиса;
- преодоление кризиса;
- вывод предприятия из кризиса;
- нейтрализация последствий кризиса[5].

Сущность антикризисного управления состоит в целенаправленном влиянии на предприятие для актуального предупреждения банкротства, либо при вступлении предприятия в кризисное состояние - в своевременном выводе его из кризиса.

Антикризисное управление - это система управленческих методов по распознаванию, предотвращению, ликвидации и преодолению кризисных ситуаций и их оснований на всех уровнях экономики. Такое понятие является наиболее комплексным, полным.

Кроме того, выделяют группу следующих функций антикризисного управления. Такие функции можно распределить на две главные категории, которые представлены в таблице 2[6].

Таблица 2. Функции антикризисного управления



### 1.3 Методы антикризисного управления

Кризисное экономическое положение предприятия требует от менеджеров совершения некоторых мероприятий, применения в управлении форм и подходов, которые существенно отличаются от правления в обычных, устойчивых обстоятельствах. В зависимости от формы кризиса будет отличаться и способ управления им.

Методы распознавания кризиса в предприятии содержат в себе: оценка внешней среды и системный разбор предупреждений о вероятных переменах положения и конкурентной характеристики предприятия, аудит материального состояния, анализ кредитной политики и задолженности предприятия, установление рисков, оценку текущего положения предприятия и прогнозирование ее вероятных состояний в будущем.

## Основные методы антикризисного управления.

1. Метод «Ручного управления». Отсутствие в предприятии предполагаемых материальных плодов связано с изъянами во внутреннем надзоре или соответствием мотивационных форм управления персоналом. Чтобы предотвратить последующей потери доходов, нужно предельно сосредоточить принятие всех решений, которые воздействуют на движение денежных активов предприятия, а также связаны с передвижением персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Такой процесс, по сути, носит характер передачи полномочий, что обозначает максимальное сосредоточение власти на предприятии в руках настоящих владельцев представителей.

2. Метод «Оптимальной отчетности». На сегодняшний день значительно изменяется значение бухгалтерского отдела предприятия, которая дает возможность несанкционированно оценивать передвижение активов и пассивов предприятия, а также несет в себе информацию об существенных состояниях деятельности. В обстоятельствах экономических трудностей особо актуально встает вопрос о содержании такого рода информации, существенный смысл которой содержится не просто в сосредоточивании выработанного следствия деятельности, а ее оценка, сравнение всяческих вариантов и обстоятельств развития, сбор и обоснование группы мер по оптимизации итогов финансово-хозяйственной работы предприятия. Такое положение дает возможность выработать всю нужную управленческую информацию: о расходах и доходах, о состоянии обязательств перед кредиторами, о состоянии рынка и т. д.

3. Метод «Сжатия во времени». Следует указать, что для довольно крупного или разветвленного бизнеса целиком «присвоить» принятие всех управленческих решений в одних руках не возможно. Поэтому во время кризиса нужно подключить наиболее непродолжительные периоды придачи внутренней отчетности в предприятии.

4. Метод «Детализации». Доклады больших структурных отделений предприятия, которые, чаще всего, имеют довольно высокий уровень самостоятельности, во время кризиса должны включать в себя максимальное число оперативной информации обо всех важнейших изменениях в устройстве балансовых и финансовых показателей. Подключение системы оперативного (ручного) управления и надзора за передвижением материальных средств во время кризисной ситуации на предприятии должно быть сформировано на более подробной информации об управляемых объектах. Присутствие такого отчета

позволит не только быстро реагировать на отрицательные явления в централизованном режиме, но и вовремя даст нужную информацию о подразделениях.

5. Метод «Первый секвестр». Уменьшение плановых (бюджетных) затрат в предприятии и ее структурных подразделениях на первом этапе принятия антикризисных условий не должны иметь всеобщего характера. Множество текущих затрат по-прежнему является важными, а их уменьшение в любом положении может иметь необратимые результаты. Поэтому на первом этапе наиболее разумно уменьшать (или замораживать) затраты, которые связаны с формированием долгосрочных назначений: научно-исследовательские разработки, капитальное строительство, перспективный маркетинг и другие сходные вложения, отдача которых превышает один год.

6. Метод «Корректировки планов». Политика, имевшая своим следствием материальный убыток, бесспорно, должна быть трансформирована. Для этого, в первую очередь, должны быть исправлены начальные программы развития. Различие вторичной корректировки от формирования бизнес-плана «с чистого листа» содержится в том, что, в частности, уменьшения каких-либо линий или форм деятельности вызывает освобождение прежде накопленных возможностей. Увеличение рентабельных направлений и хозяйственных средств, наоборот, всегда объединено с потребностью привлечения факультативного ресурса. При этом возможности должны не сжиматься, а перестраиваться в зависимости от инвестиционных преимуществ.

7. Метод «Шоковой терапии». Когда есть экономия бюджета на предприятии одна из первых действий, который выполняет руководитель - это сократить затраты. Чаще всего финансовые программы предприятий представляют собой так называемые «гибкие бюджеты», которые предусматривают зависимость степень затрат от уровня доходов в процентном отношении. Из этого вытекает, что урезание затрат чаще всего случается в равной пропорции по всем статьям. В случае системного экономического кризиса такой подход к управлению расходами представляется неправильным, так как разные затраты совсем по-разному воздействуют на величину дохода предприятия. В обстоятельствах кризисного положения наиболее существенно урезать одни расходы и повысить другие, которые позволяют обрести «скорую» прибыль. Скорость такого дохода будет прямо соразмерна величине риска, с ней связанного, поэтому немаловажно сделать верный ориентир. Наиболее часто, и не всегда беспочвенно, такой ориентир делается на маркетинговые расходы (агрессивная реклама, нетрадиционные

методы продаж товаров и услуг, переход на другие рынки сбыта и т. д.). Известны случаи, когда удача предприятия в обстоятельствах кризисной ситуации приносило не сокращение, а рост затрат по оплате труда.

8. Метод «Ва-банк». Факультативные затраты в выбранных важнейших назначениях иногда не могут быть профинансированы в полном объеме только за счет внутренней экономии на других расходах. В связи с этим появляется потребность привлечения возможностей со стороны. Наиболее рискованным, но в то же время, вероятно, и одни лишь верные решения в данной обстановке является привлечение заемных средств. Вероятность привлечения кредитных возможностей должна быть применена в кризисной ситуации в полном объеме. В этом случае предприятие подвергает себя существенному финансовому риску, но и ставка - выход из кризиса - также высока. Несовершенством такого «экстремального» метода является присутствие объективных сложностей в привлечении кредита, так как финансовый кризис предприятия зачастую обозначает его фактическое банкротство. Поэтому привлечь кредит под терпимые проценты проблемно[7].

Характеристика процессов и технологий антикризисного управления можно сформулировать в следующем: мобильность и динамичность в применении ресурсов, проведении изменений, осуществления инновационных планов; применение программно-целевых способов разработки и исполнения управленческих задач; увеличение процесса исполнения антикризисных способов; увеличение результативности оценки и совершенствования управленческих решений.

Итак, антикризисное управление, в самом деле, различается от управления в обычном состоянии. Весь запас подходов и форм обращен на формирование и выживание предприятия в долгосрочном режиме. В одних случаях это понятие характеризуется как управление предприятием в обстоятельствах общего кризиса экономики, в других - управление предприятием, попавшим в кризисную ситуацию в результате плохого менеджмента.

## **1.4 Анализ антикризисного управления за рубежом и в России**

Суть антикризисного управления, несомненно, отличается от понимания управления в привычном общем употреблении. Антикризисное управление

является функциональной областью менеджмента, отличающегося своими целевыми установками, проблематикой, задачами, средствами, методами и управленческими инструментами. Общий менеджмент берет за основу своей деятельности внутреннюю среду организации, приспосабливаясь к внешним изменениям посредством внутренних трансформаций. Для антикризисного управления, напротив, первична внешняя среда, ее развитие и динамика.

Невысокая степень результативности работы российских предприятий во многом обуславливается низкой конкурентоспособностью производимой продукции, что вызвано действием следующих факторов:

- рост экспорта в Россию продукции транснациональных компаний;
- вступление в ВТО;
- недостаточность инновационной активности предприятий;
- высокий уровень физического и морального износа основного технологического оборудования;
- увеличение издержек производства, низкое качество продукции.

Антикризисное управление в современных обстоятельствах должно быть предупредительным, то есть не только обнаруживающим элементы кризиса на раннем периоде, но и заранее прогнозирующим их, позволяющим выработать возможности поведения предприятия, предупредить ту или иную кризисную ситуацию. Кроме того, антикризисное управление должно быть адаптивным и своевременным. Нужно не только прогнозировать изменения внешней среды и планировать надлежащие им изменения в работе предприятия, но и успевать создавать и внедрять антикризисные мероприятия.

Российский опыт антикризисного управления показывает, что предприятия в основном предпочитают политику восстановления, выхода, ликвидации, обороны. Зарубежный опыт предлагает выбор иных производственных стратегий: модернизация, реинжиниринг, диверсификации производства, аутсорсинг [\[8\]](#).

Зарубежный опыт имеет свои условия. Российским предприятиям нужно понимать, что в обстоятельствах глобализации мир бизнеса работает по единым эталонам. Успешное экономическое объединение, тенденция стандартизации схем и основ управления влекут за собой необходимость изучения новых систем и форм антикризисного управления.

Зарубежная типология управления предлагает корпоративный кризисный менеджмент, критерии которого указаны в таблице 3.

Таблица 3. Функции антикризисного управления

### **Зарубежная типология антикризисного управления**

самостоятельное антикризисное управление

кризисный консалтинг

антикризисное управление под контролем кредиторов

антикризисное управление под руководством приглашенного антикризисного директора

интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами

постоянный мониторинг деятельности предприятия

Автономное антикризисное управление наиболее свойственно для Российских предприятий. Данному виду антикризисного управления наиболее подходит следующее понятие - это реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже поздно что-либо планировать. Суть данного управления состоит в том, что управляющий не наделен особой подготовкой по антикризисному управлению и справляется со сложившимся кризисом своими усилиями.

При антикризисном консалтинге антикризисным управлением занимается приглашенный по инициативе предприятия внешний антикризисный управляющий. Им осуществляется комплекс мероприятий, включающий экспресс-анализ, разработку первоочередных мер по стабилизации деятельности, диагностику состояния кризисного предприятия, разработку программы мер по выводу предприятия из кризиса, что в итоге объединяется в совокупный план антикризисных мероприятий. На российском рынке бизнес услуг антикризисный консалтинг не выделяется как отдельный вид услуги, а приглашение антикризисного консультанта из-за рубежа является весьма дорогостоящей услугой и лишь отдельные отечественные компании могут это себе позволить.

Антикризисное управление под контролем кредиторов - важная составляющая зарубежного антикризисного управления. Кредиторами зарубежных компаний зачастую являются коммерческие банки. Для банка весьма невыгодно иметь

кризисного заемщика с угрозой невыплаты кредита. В связи с этим большинство зарубежных банков имеют специальные подразделения, которые проводят постоянный мониторинг финансового состояния предприятий-заемщиков. При наличии угрозы кризиса данные подразделения предлагают предприятию комплекс мер по выведению заемщика из неустойчивого состояния, который в свою очередь является принудительным. При этом подходе выигрывают обе стороны: банк получает полное возмещение своих требований, предприятие - разработанный комплекс антикризисных мер, и как следствие, финансовое оздоровление. Данный зарубежный опыт должен быть интересен для российских компаний, поскольку является, в первую очередь, относительно низко-затратным, что играет важную роль в условиях финансовой неустойчивости[9].

Другим зарубежным подходом к организации антикризисного управления является внедрение в компании интегрированной системы управления рисками. Кризис - частный случай риска, угрожающий жизнеспособности предприятия в целом. Управление рисками основывается на системном подходе и связано с идентификацией рисков и кризисов, и как следствие, воздействием на них. Интегрированное управление рисками - это процесс превентивного, систематического и непрерывного осознания рисков и кризиса, воздействия на них с позиций перспектив предприятия. Наглядно такое управление можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4. Интегрированная система управления рисками

### **Интегрированная система управления рисками**

выявление и оценка рисков посредством сканирования внешней и внутренней среды предприятия

обучение персонала управлению рисками и кризисами

разработка плана и мер подготовки персонала к работе в антикризисном режиме

интегрирование результатов практического управления рисками в систему приоритетов предприятия

обнаружение, осознание и применение основных направлений управления рисками

Данный управленческий подход эффективно используется за рубежом не только на корпоративном, но и на государственном и муниципальном уровнях. Для российских же предприятий воплощение в жизнь интегрированной системы

управления рисками сопряжено с нехваткой средств, медленной разработкой и внедрением мероприятий, необходимостью их постоянной актуализации в условиях быстроразвивающейся внешней среды.

В России существует точка зрения, что антикризисная работа на предприятии в виде профилактики должна начинаться с момента его основания. Этот взгляд на ситуацию должен мотивировать российские предприятия к модернизации мер и путей преодоления кризисного состояния. Необходимость обращения к зарубежному опыту обоснована слабой управленческой деятельностью предприятий в области антикризисного менеджмента.

Выводы к главе 1.

В результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы главе 1:

1. Появление кризисной ситуации характеризуется специальными признаками, которые выражаются в показателях и, что очень важно, в направлениях их изменения, отображающих работу и формирование предприятия. Такими признаками являются: резкое снижение объемов продаж товара или услуг; снижение доходов предприятия; увеличение относительной части дебиторской задолженности в активах организации, то есть увеличение долгов покупателей и рост сроков долга; долги по заработной плате; повышение накладных расходов и снижение прибыли.
2. Всякое предприятие, начиная с периода своего создания, встречается с целым списком проблем, которые могут спровоцировать кризис, в результате которого вводится антикризисное управление. Сущность антикризисного управления состоит в воздействии на предприятие для предупреждения банкротства, либо при вступлении предприятия в кризисное состояние - в своевременном выводе его из кризиса. Антикризисное управление - это система управленческих методов по распознаванию, предотвращению, ликвидации и преодолению кризисных ситуаций и их оснований на всех уровнях экономики.
3. При антикризисном управлении применяются следующие основные методы антикризисного управления: метод «Ручного управления», метод «Оптимальной отчетности», метод «Сжатия во времени», метод «Детализации», метод «Первый секвестр», метод «Корректировки планов», метод «Шоковой терапии», метод «Ва-банк».

4. Если рассматривать антикризисное управление за рубежом и в России, то можно отметить, что в России предприятия в основном предпочитают политику восстановления, выхода, ликвидации, обороны. Зарубежный опыт предлагает выбор иных производственных стратегий: модернизация, реинжиниринг, диверсификации производства, аутсорсинг.

## **Глава 2. Оценка и совершенствование системы антикризисного управления на примере гостиницы «Первомайская»**

### **2.1 Характеристика состояния гостиницы и оценка факторов риска**

Рынок гостиничных услуг является одним из наиболее привлекательных и динамично развивающихся видов деятельности.

Гостиничный бизнес - предпринимательская деятельность гостиничных предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов с целью получения прибыли. Гостиничный бизнес направлен на обеспечение приезжих людей временным проживанием, питанием, а также на организацию их досуга. Жизнь современного города, открытого миру, немыслима без развитой гостиничной сферы.

Специфическая черта рынка гостиничных услуг это непостоянство и сезонность. Любое гостиничное предприятие испытывает риски, связанные с его производственной, коммерческой, посреднической и иной хозяйственной деятельностью. Фактор риска заставляет руководителей гостиничных предприятий экономить финансовые и материальные ресурсы, рассчитывать эффективность новых проектов, хозяйственных сделок. Он определяет опасность потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с рациональным использованием ресурсов. Таким образом, под влиянием угроз и рисков гостиничное предприятие вынуждено постоянно совершенствовать свои защитные механизмы[10].

Оценим факторы риска на примере Гостиницы «Первомайская».

Итак, Гостиница Первомайская расположена на востоке Москвы по адресу: ул. Нижняя Первомайская, д. 77 , в зеленом районе. Гостиница расположена рядом с Измайловским лесопарком, в 30 минутах езды до центра.

Гостиница «Первомайская» предлагает посетителям номера различных ценовых категорий и разного уровня комфортности. К услугам гостей предлагаются уютные комфортабельные одно- и двухместные номера, которые способны удивить своим уютом и отличным сервисом, а также номера повышенной комфортности, соответствующие европейским стандартам.

Гостиница предлагает номера:

1. Люкс.
2. Бизнес-класс комфорт.
3. Бизнес-класс (двухместный).
4. Двухместный (улучшенный).
5. Двухместный (стандарт).
6. Одноместный (стандарт).
7. Семейный (стандарт).
8. Семейный (эконом).
9. Эконом-плюс.
10. Эконом.

Гостиница «Первомайская» предлагает широкий спектр услуг для своих гостей. Стараемся делать все возможное, чтоб пребывание гостя было комфортным. В связи с этим предоставляет следующие услуги:

- круглосуточная служба размещения;
- круглосуточная служба контроля и безопасности;
- оплата кредитными картами Visa, MasterCard;
- заказ такси;

- услуги прачечной и химчистки;
- бесплатная охраняемая парковка;
- заказ билетов в театры и концертные залы;
- бронирование ресторанов;
- организация индивидуальных экскурсионных программ;
- заказ авиа и железнодорожных билетов;
- покупка и доставка цветов;
- доставка в номер корреспонденции;
- побудка к определенному времени;
- предоставление информации о достопримечательностях, театрах, местах развлечения;
- предоставление сейфа для хранения документов;
- Room service (доставка еды в номера);
- разгрузка, погрузка и доставка багажа в номер;
- услуги камеры хранения;
- услуги бытовой гладильной комнаты.

В гостинице работает ресторан. Ресторан «Первомайский» - это уютное место, которое покорит Вас своей простотой и изысканностью. Здесь Вы откроете для себя мир русской и европейской кухни, блюда которых Вы сможете испробовать под приятную музыку и прекрасно оформленный интерьер.

Кроме того, в гостинице «Первомайская» располагается новый современный конференц-зал. Это идеальное место для проведения презентаций и бизнес-встреч.

Техническое оснащение и многофункциональность помещений дают возможность проводить деловые мероприятия на самом высоком уровне.

**Залы могут быть оснащены современной техникой:**

- WI-FI и проводной Интернет;
- мультимедийные проектор;
- широкоформатный экран;
- звуковое оборудование.

Организацией конференций занимается персональный менеджер.

Для организации кофе-брейков возможно использование ресторан. После проведения мероприятия мы можем предложить банкет. В меню ресторана блюда европейской и русской кухни.

В частности, выделяют следующую классификацию рисков деятельности гостиничного предприятия: экологический риск; промышленный риск; транспортный риск; инвестиционный риск; политический риск; предпринимательский риск; риск невостребованности гостиничных услуг; риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов); риск усиления конкуренции; риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов; риск необходимости выплат штрафных санкций и арбитражно-судебных расходов; риск потери прибыли; финансовые риски; технические риски; коммерческие риски.

Выделяют не специфические риски гостиничного бизнеса: риски ценовой конкуренции; риски появления новых конкурентов; риски снижения спроса; риски недоступности кредитования; риски окупаемости; риски изменения законодательства; риски административного давления.

Также, есть специфические риски гостиничного бизнеса: риск ужесточения визового режима; риск снижения заполняемости номерного фонда; риск угрозы безопасности клиентов; риск потери репутации; риск повреждения или утраты имущества; риск эксплуатации объектов повышенной опасности; риск аварий и катастроф в сфере жилищно-коммунального хозяйства; доля не специфического риска в полном наборе рисков.

Чтобы кризис не стал неожиданностью нужно постоянно проводить мониторинг общего состояния дел гостиницы. Существует немало методов оценки, однако комплексный подход к этой задаче окажется незаменимым, так же как и успех предприятия в целом зависит от бесперебойной и слаженной работы всех служб. Чем раньше выявится проблема, тем проще ее будет решить. Принятие корректирующих мер должно быть обосновано разумной необходимостью. Для

оценки состояния дел гостиница может провести собственный аудит, либо привлечь стороннюю компанию.

Основным направлением деятельности при диагностике состояния гостиницы и оценки факторов риска является организация эффективной эксплуатации гостиничных комплексов и отелей, направленная на достижение максимальных финансовых показателей объектов в управлении.

## **2.2 Рекомендации для успешного функционирования гостиницы «Первомайская»**

Результативность деятельности гостиницы отображает ее успешность в разных областях. Большая эффективность нужна для выживания и преуспевания в обстоятельствах конкуренции. Удачу позволит гостинице заработать дополнительный доход, нужный для мотивации персонала, получения прибыли.

Для увеличения эффективности деятельности гостиницы «Первомайская» можно предложить следующие советы.

1. Каждая гостиница для благополучного осуществления своих услуг должна иметь постоянную коммуникативную связь с имеющимися и возможными клиентами, через которую она в том или ином виде продвигает свой гостиничный продукт.

Общий план маркетинговых коммуникаций гостиницы «Первомайская» должна включать в себя несколько важнейших линий продвижения своих услуг: реклама через СМИ, стимулирование продаж, связи с общественностью.

2. Для активизации продаж гостиницы «Первомайская» можно посоветовать применение структуры скидок на номера и «накопительную систему», когда гость, получив установленное руководством гостиницы число очков или баллов за проведенное в гостинице время, далее обретает существенные льготы на пользование гостиничными услугами. Помимо скидок и особых предложений, специальное место в ряду маркетинговых акций для гостей занимает проведение особых развлекательных процедур и тематических вечеринок. Например, дни национальных кухонь в ресторане гостиницы.

4. Гостиница должна знать, чего хотят и ожидают от нее клиенты. Для этого используются маркетинговые исследования, касающиеся оценок преимуществ и

недостатков гостиничных услуг, степени их соответствия потребностям и желаниям клиентов.

5. Совершенствование материально-технической основы и снабжение материальными ресурсами. Здесь говорится о приемлемом физическом и техническом положении основных фондов гостиницы «Первомайская», в которые входят здание, помещения, оборудование, инженерно-техническое оснащение, инвентарь и другие средства производства услуг. Следует указать, что в гостинице совершается постоянный процесс ослабления, износ главных фондов.

6. Для увеличения результативности деятельности персонала, директору гостиницы «Первомайская» нужно составить корпоративные, профессиональные и деловые нормы поведения. С особой внимательностью нужно подойти к составлению основ общения персонала с клиентами[11].

Принятие в гостинице «Первомайская» стандартов, нормативов и правил обеспечит устойчивость высокого качества обслуживания. Стандарты соответствия качества указаны в таблице 5.

Таблица 5. Оценка качества предоставляемых услуг гостиницей

### **Стандарты соответствия качества**

Интерьеры помещений в гостинице в отличном состоянии

Гостиница имеет современную технику и оборудование

Персонал гостиницы приятной наружности и опрятен

Внешний вид информационных материалов в гостинице привлекателен

Гостиница выполняет свои обещания оказать услугу вовремя

Если у клиентов случаются проблемы, то гостиница искренне пытается их решить

У гостиницы надежная репутация

Персонал гостиницы дисциплинирован

Персонал гостиницы оказывают услуги быстро и оперативно

Услуги гостиницы предоставляются клиентам аккуратно

Гостиница избегает ошибок в своей работе

состоянии

Персонал гостиницы вежлив в отношениях с клиентами

Руководство гостиницы оказывает всяческую поддержку

Персонал гостиницы всегда помогает клиентам с решением их проблем

Персонал гостиницы быстро реагирует на просьбы клиентов

В отношении с гостиницей клиенты чувствуют себя безопасно

Персонал гостиницы проявляет личное участие в решении проблем клиентов

Между клиентами и персоналом гостиницы существует атмосфера доверия

К клиентам в гостинице проявляется индивидуальный подход

Мотивация и поощрение труда, а также увеличение грамотности сотрудников в гостинице «Первомайская» должно занимать существенное место в плане увеличения результативности работы гостиницы. В качестве моральных и материальных поощрений предлагается: проведение конкурсов на звание «лучший по профессии», вручение «похвальных грамот», вручение ценных подарков или денежных премий, продвижение по службе, выделение беспроцентных ссуд на покупку какого-либо имущества и др.[\[12\]](#).

Все эти условия позволят в наиболее непродолжительные сроки добиваться важных результатов, с большей гибкостью и результативностью применить значительные ресурсы и резервы, содержащиеся в человеческом факторе.

В системе результативности деятельности гостиницы должно быть уделено специальное внимание оценке качества гостиничных услуг. Речь идет об определении неизменного и результативного мониторинга за движением выполнения программ увеличения качества и принятии мер к ликвидации появляющихся недостатков. Особый смысл имеет ежедневный контроль и проверка качества исполнения услуг во всех подразделениях и службах гостиничного производства.

Ресторан гостиницы «Первомайская» можно применить для предоставления услуг по проведению свадеб, дней рождения, детских праздников и др. Так как в баре

гостинице имеется большой телевизор, то его можно использовать для совместного просмотра болельщиками спортивных мероприятий.

Гостиница «Первомайская» имеет конференц-зал, соответствующий всем современным запросам. Здесь можно увеличить привлекательность для клиентов, предложив к услуге по аренде конференц-зала, факультативные услуги такие как: кофе-брейки, обеспечение автотранспортом, питание, предоставление переводчиков, визовую поддержку, и др.

Особую привлекательность гостиницы «Первомайская» может придать строительство в будущем спортивного зала и бизнес центра.

Следует указать, что основным источником финансирования расходов на реализацию программы улучшения качества в гостинице должны стать ее внутренние доходы, это, прежде всего доходы, которые получают за счет роста продаж, улучшения политики цен, проведения режима экономии и других допустимых источников, но возможно привлечение кредитных и заемных средств [\[13\]](#).

Таким образом, можно сделать вывод, что как и в любом современном бизнесе, для выживания в условиях конкуренции, гостиница «Первомайская» должна осуществлять грамотную рекламную политику, повышать результативность работы и развивать свой бизнес.

## **2.3 Способы минимизации последствий кризиса**

Систематическое наблюдение общего положения дел совершать нужно в обязательном режиме. Для каждого владельца и администратора имеются свои условия оценки, однако метод обязательно должна содержать оценку всех процессов гостиницы, работоспособности служб, сервисов и корпоративных отношений между служащими. Чрезвычайно важно осознавать, что общая удача предприятия полностью обуславливаться бесперебойной работой всех служб. Тем не менее, принятие корректирующих условий должно быть аргументировано рациональной необходимостью. Для оценки положения дел гостиница может провести собственный аудит, либо пригласить компанию со стороны.

Проанализируем поэтапный процесс рассмотрения состояния дел, при кризисном управлении:

- изучение информации (включая финансовый, коммерческий и сервисный аудит);
- вероятные результаты кризиса для отеля;
- вероятные действия для выхода из кризиса;
- возможные факторы риска этих действий;
- сроки исполнения «оздоровительных» мер.

Не нужно бояться излишнего бюрократизма при проведении диагностики. Совершение аудита должно дать отчетливое, сегментированное представление об общем положении дел. Поэтому всякие результаты и данные должны быть закреплены и сконцентрированы в один документ.

Главная функция диагностики должна включать в себя не в сравнении текущего состояния дел с тем, что было ранее, а осуществление аудита с точки зрения функций, определенных перед гостиницей. Для этого намечаются главные меры оценки и сравниваются с тем, что есть на данный момент.

Итоговым документом должен стать план действий по выходу из кризиса, с оценкой времени и цены исполнения. Главными пунктами выведенных корректирующих форм должны стать:

1. Персонал: понимание причастности персонала к процессу и действия, направленные на усиление мотивации и лояльности компании. Установление потенциалов повышения квалификации для каждого работника в каждом структурном подразделении гостиницы.
2. Бизнес: обусловленные эксплуатационные и экономические перемены, которые необходимы в данное время. Корректирующие условия, которые направлены на поддержку коммерческой составляющей, установление некоторых партнеров и клиентов, которые обеспечивают устойчивую финансовую устойчивость. Осознание перспектив формирования принятых схем деятельности.
3. Собственник: увеличение прозрачности бизнеса, установление политики поведения на будущее, увеличение качества ведения дел.

С глобальными основаниями гостиничный бизнес ничего поделаться не сможет, и воздействие спада будет чувствоваться, несмотря на любые действия. Тем не менее, важно снизить потрясение от кризиса под силу всем сторонам рынка.

Возможности снижения влияния кризисной ситуации приблизительно одинаковы для всех - оптимизация штатного расписания, строения. Это большая группа работ, которая не ограничивается только сжатием заработных плат или служащих. Как правило, такой односторонний подход приводит к значительным вопросам - к уменьшению особенностей и невозможности осуществления самих функций.

В первую очередь, нужно урезать операционные затраты - внимательно разобрать, что дает доход, а что только отнимает ресурсы. При этом немаловажно ощущать ту границу, когда уменьшение расходов вредит качеству услуг и авторитету предприятия - этого допускать ни в коем случае нельзя. Несмотря на трудности, нужно формировать перспективные назначения деятельности - включать новые услуги (аренда конференц-залов и др.).

Сегодня многие стараются сэкономить на сотрудниках - проводят сокращения заработной платы и увольнения. В большей степени это касается административно-финансового персонала, экспертов по новым проектам и пр. Здесь нужно знать, что снижение заработной платы и рабочих мест - крайне основательная мера, которая используется только тогда, когда есть угроза деятельности предприятия. Недопустимо делать это только из соображений «где бы еще сэкономить» - ведь люди являются ценнейшим ресурсом любой компании. Снизив фонд оплаты труда, можно лишиться намного больше из-за уменьшения мотивации и ухудшения качества услуг. Выгодным для руководителя аспектом кризиса станет снижение текучести кадров - сегодня сотрудники больше ценят свои места и менее склонны к поиску новой работы с неопределенными перспективами.

Если имеются проекты открытия новых заведений, нужно внимательно изучить все «за» и «против». При этом лучше довести начатое до конца, даже если это будет стоить существенных усилий. Для заморозки текущего проекта иногда требуется средства, сравнимые с его продолжением<sup>[14]</sup>.

Вероятно, нужно изменить схемы взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками и попробовать пересмотреть обстоятельства сотрудничества, сделав их более выгодными.

Не стоит отказываться от рекламы целиком и полностью, можно выбрать недорогую и действенную площадку - Интернет, а также обратить внимание на годовые пакеты печатных и онлайн изданий.

Как бы ни был силен кризис, он несет в себе не только банкротства, отказ от перспективных проектов и увольнение. Это переломное время, проверка для всех участников рынка. Конечно, слабые игроки будут вынуждены уйти с рынка. Прежде всего, это те, кто не сможет оптимизировать работу своего предприятия, урезать ненужные издержки и вместе с тем – увеличить качество оказываемых услуг.

Всякий кризис привлекает средства массовой информации, которые видят в этом источник дохода. Мало того, что это может негативно повлиять на имидж предприятия, это может оказать совершенно ненужное воздействие на положение дел и мнение партнеров и клиентов отеля. Причем совершенно неважно, носит ли кризис локальный и временный характер (как-то инцидент в отеле, угроза теракта или что-либо иное), будьте уверены, он будет представлен в наихудшем виде.

Следуя этим весьма простым принципам можно свести негативные последствия от общения с СМИ к минимуму, а в некоторых случаях использовать их для решения сложившихся проблем[15].

Таким образом, в большей части случаев повышение финансовых показателей или даже вывод из кризисного состояния достигаются путем планомерной работы по всем направлениям деятельности гостиницы или отеля. Основные из них следующие:

- эффективное построение работы с различными каналами привлечения клиентов;
- повышение качества обслуживания гостей;
- оптимизации операционных и иных расходов предприятия;
- автоматизация бизнес-процессов;
- внедрение в работу стандартов обслуживания и стандартов операционной деятельности;
- использование программ лояльности и работа с текущей базой клиентов;
- профессиональный подбор и обучение персонала.

Каждый гостиничный проект уникален, находится в разном текущем положении, обладает своими плюсами и минусами, функционирует в тех или иных рыночных обстоятельствах, поэтому к работе по каждому проекту нужно подходить персонально, оценивая все вероятные факторы. Это даст возможность делать

реалистичные прогнозы рентабельности, строить детальные планы по инвестиционному развитию предприятия.

Выводы к главе 2.

В результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы главе 2:

1. Специфическая черта рынка гостиничных услуг это непостоянство и сезонность. Любое гостиничное предприятие испытывает риски, связанные с его производственной, коммерческой, посреднической и иной хозяйственной деятельностью. Фактор риска заставляет руководителей гостиничных предприятий экономить финансовые и материальные ресурсы, рассчитывать эффективность новых проектов, хозяйственных сделок. Он определяет опасность потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с рациональным использованием ресурсов. Таким образом, под влиянием угроз и рисков гостиничное предприятие вынуждено постоянно совершенствовать свои защитные механизмы

2. Как и в любом современном бизнесе, для выживания в условиях конкуренции, гостиница «Первомайская» должна осуществлять грамотную рекламную политику, повышать эффективность работы и развивать свой бизнес.

3. Каждый гостиничный проект уникален, находится в разном текущем положении, обладает своими плюсами и минусами, функционирует в тех или иных рыночных обстоятельствах, поэтому к работе по каждому проекту нужно подходить персонально, оценивая все вероятные факторы. Это даст возможность делать реалистичные прогнозы рентабельности, строить детальные планы по инвестиционному развитию предприятия.

## **Заключение**

На эффективность антикризисного управления оказывают влияние следующие факторы.

1. Грамотность антикризисного управления и особая подготовка. Профессионализм складывается в результате специального обучения, накопленного опыта и развития искусства антикризисного управления.

На сегодняшний день в стране организована система обучения антикризисных менеджеров, которые могут выводить предприятие из кризиса с минимальными потерями. Антикризисное управление должно стать важной основой любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Профессиональное управление, которое приобретено в процессе особой подготовки, следует выделить отдельно в списке факторов результативности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления очень важен психологический анализ при выборе специалистов, которые могут внимательно реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных обстоятельствах.

3. Методика анализа рискованных решений. Такая методология должна быть образована и изучена, потому что она в значительной степени устанавливает такие качества управленческих решений, как уместность, полнота характеристики проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. Научное исследование условий, прогнозирование тенденций. Видение будущего не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе дает возможность непрерывно осуществлять мониторинг надвигающегося кризиса.

5. Значительным фактором результативности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. осознание и принятие всеми сотрудниками задач предприятия, желание самоотверженно трудиться для их достижения - это специальная форма объединения всех сотрудников, формирование внутреннего патриотизма и воодушевления.

6. Лидерство также можно включить в комплекс факторов результативного антикризисного управления. Лидерство обуславливается не только личностью менеджера, но и определившейся манерой работы, системой персонала управления, престижем власти, уверенностью, укрепившимся доверием.

7. Оперативность управления включает в себя изменение управления в соответствии с условиями, приспособления управления к обстановке кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисного плана. Во многих обстоятельствах возможна потребность в перемене стратегии управления и в разработке особых программ антикризисного развития.

9. Человеческий фактор. Здесь имеется в виду обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного управляющего, которые имеют особое доверие.

10. Система оценки кризисных обстоятельств является существенным условием результативности антикризисного управления. Это организованные действия по постоянному установлению возможности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

Следует указать, что основным источником финансирования расходов на исполнение программы совершенствования качества в гостинице должны стать ее внутренние доходы, это, прежде всего доходы, которые получают за счет роста продаж, улучшения политики цен, проведения режима экономии и других допустимых источников, но возможно привлечение кредитных средств.

Таким образом, можно сделать вывод, что, как и в любом современном бизнесе, для выживания в условиях конкуренции, гостиница «Первомайская» должна реализовывать грамотную рекламную политику, повышать результативность работы и развивать свой бизнес.

## **Список использованной литературы**

1. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012.
2. Василенко З. В., Мацикова О. В., Болашенко Т. Н. Проектирование объектов общественного питания. – Минск: Высшая школа, 2013.
3. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2014.
4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
6. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
7. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.

8. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с.
9. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. – М.: Рид Групп, 2012. – 240 с.
10. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
11. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2011. – 592 с.
12. Добровинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.П. Добровинский; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 240 с.
13. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с.
14. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 406 с.
15. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.
16. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. – М.: Вильямс, 2013. – 208 с.
17. Любанова, Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом,
18. Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. И. Погорлецкий [и др.] ; под редакцией А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 733 с.
19. Фатыхов Д.Ф., Белехов А.Н. Охрана труда в торговле, общественном питании, пищевых производствах в малом бизнесе и в быту: Учеб. пособие для нач. проф. образования. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИРПО; Изд. Центр «Академия», 2010.
20. Тимохина, Т. Л. Гостиничная индустрия : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.

21. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019.
1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 406 с. [↑](#)
3. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с. [↑](#)
4. Добровинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 240 с. [↑](#)
5. Тимохина, Т. Л. Гостиничная индустрия : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
6. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
7. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
8. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд.,

- перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
9. Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. И. Погорлецкий [и др.] ; под редакцией А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 733 с. [↑](#)
  10. Василенко З. В., Мацикова О. В., Болашенко Т. Н. Проектирование объектов общественного питания. – Минск: Высшая школа, 2013. [↑](#)
  11. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с. [↑](#)
  12. Фатыхов Д.Ф., Белехов А.Н. Охрана труда в торговле, общественном питании, пищевых производствах в малом бизнесе и в быту: Учеб. пособие для нач. проф. образования. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИРПО; Изд. Центр «Академия», 2010. [↑](#)
  13. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 224 с. [↑](#)
  14. Тимохина, Т. Л. Гостиничная индустрия : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. [↑](#)
  15. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 256 с. [↑](#)