

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Антикризисное управление»
для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания, методику выполнения практических работ, условия проведения деловой игры. Предназначены для бакалавров направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Составитель:

к. э. н., доц. Кальная А. Ю.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическая работа №1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КРИЗИСОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ	6
Практическая работа №2 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	13
Практическая работа №3 СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	18
Практическая работа №4 НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ч.1	20
Практическая работа №5 НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ч.2	23
Практическая работа №6 ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ БАНКРОТСТВА	25
Практическая работа №7 ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ	29
Практическая работа №8 ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	32
Практическая работа №9 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	36
Практическая работа №10 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	39
Практическая работа №11 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ	43
Практическая работа №12 ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕАНТИКРИЗИСНОЕУПРАВЛЕНИЕ	45
Практическая работа №13 АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	46
Практическая работа №14	47

ПРОЦЕДУРЫ И ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЕЙ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

48

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях когда многие отечественные предприятия испытывают затруднения управленческого, производственного, финансового и иного характера, антикризисное управление вновь занимает должное место в процессе управления предприятием, но сталкивается с объективными экономическими трудностями переходного периода, несовершенством нормативно-правовой базы, недостаточным уровнем подготовки специалистов к работе в современных экономических условиях.

Курс «Антикризисное управление» имеет особое значение для условий России. Использование огромного потенциала современного менеджмента в целях предотвращения кризисной ситуации на предприятиях, в банках, финансовых организациях, успешное разрешение возникающих трудностей, в том числе и финансовых, способно принести огромный экономический эффект.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» является теоретическим курсом, углубляющим ранее полученные знания в области менеджмента и придающим практическую направленность и системность в области антикризисного управления финансами. Дисциплина «Антикризисное управление» обеспечивает основу подготовки специалистов по организации управленческой деятельности.

Объектом изучения является кризисная ситуация во всем комплексе ее проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеческим фактором. При этом учитываются не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины и последствия. В рамках курса рассматривается совокупность мер, использование которых в комплексе может обеспечить хозяйствующему субъекту устойчивое положение на рынке. В системе антикризисного менеджмента применяются как обычные управленческие инструменты (с учетом специфики условий и сложившейся конкретной ситуации конкретного предприятия), так и особые, специальные инструменты, в частности реинжиниринг, контроллинг и др.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров части универсальной компетенции УК-1 и частей профессиональных компетенций ПК-1 и ПК-5 по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Задачами дисциплины является:

- сформировать всесторонние знания методологии антикризисного управления, факторов, обуславливающих возникновение кризисных ситуаций; мер государства, направленных на защиту субъектов экономики от кризисных ситуаций;
- формирование знаний нормативно-правовых основ антикризисного управления;
- формирование навыков, эффективного использования различных алгоритмов и процедур разработки управленческих решений в условиях кризиса;
- овладение практическими навыками прогнозирования банкротства предприятия и формирования антикризисных программ хозяйствующего субъекта, территории, региона, страны;
- формирование современных знаний о методах оценки и принципах построения системы государственного и муниципального антикризисного управления.

Учебная дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (модуля) дисциплины профиля Б1.В.01.11, её освоение происходит в 8 семестре.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования
-------------------------------	------------------------------	--

		компетенций, индикаторов
УК -1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-3 УК-1. определяет и оценивает риски возможных вариантов решений проблемной ситуации, выбирает оптимальный вариант её решения	Применяя навыки субъективной и объективной оценки рисков, разрабатывает возможные варианты управленческих решений в области антикризисного управления в условиях неопределенности, выбирает оптимальный вариант решения в кризисной ситуации
ПК-1 Способен осуществлять основные функции управления муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определять цели их развития	ИД-1 ПК-1. Применяет знания основных функций управления организацией, муниципальным образованием, территорией; планирует и анализирует результаты деятельности	Обладая организационными способностями, управляет организацией, муниципальным образованием, территорией, в том числе в условиях кризиса; планирует и анализирует результаты деятельности
ПК-5 Способен применять современные инновационные технологии; применять знания по разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ИД-2 ПК-5. Анализирует социально-экономические проекты (программы развития); оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия их реализации	Опираясь на знания сущности и классификации кризисов в социально-экономическом развитии, проблематики антикризисного управления, методов исследования различных систем анализирует социально-экономические проекты (программы развития); оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия их реализации

Целью выполнения практических работ является закрепление теоретических знаний, полученных в области антикризисного управления.

Методические указания составлены исходя из типовых требований и задач дальнейшего повышения качества подготовки студентов.

Практическая работа №1

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КРИЗИСОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

Цель: изучить теоретические основы, тенденции возникновения и разрешения кризисов в социально-экономическом развитии.

Актуальность темы заключается в том, что любая экономическая система

подвержена кризисным ситуациям.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения

1.2. Типология кризисов

1.3. Признаки кризиса: распознавание и разрешение

1.4. Человеческий фактор кризисных ситуаций

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2 (Тест)

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;

б) природные, общественные, экологические;

в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;

г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

а) да;

б) нет.

3. Кризис – это:

а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;

б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;

в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

а) да;

б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;

г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

а) проблематика кризиса, острота кризиса;

б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;

в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;

г) все вышеперечисленное;

д) только а, б.

6. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

а) гибкость и адаптивность;

б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

- в) диверсификация управления;
- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все вышеперечисленное;
- ж) только а,б,д;
- з) только а,в,д.

7. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ;

е) система мониторинга кризисных ситуаций;

ж) все вышеперечисленное;

з) только а, б, г, д.

8. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

а) человеческим фактором;

б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;

в) а, б.

9. Как следует относиться к кризисам:

а) опасаться;

б) бороться;

в) приветствовать;

г) разрешать;

д) все вышеперечисленное;

е) только а, б и в.

10. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

а) целями развития;

б) необходимостью смягчения кризиса;

в) необходимостью подготовки к кризису;

г) все вышеперечисленное;

д) только б и в.

11. Антикризисное развитие – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

12. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

а) повышает;

б) снижает;

в) не влияет.

13. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

- г) в степени развития управления;
- д) только б, в;
- е) только б, г;
- ж) только б, в и г.

14. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

15. Кризис предприятия характеризуется:

- а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
- б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
- в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

16. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

17. Что является первопричиной возникновения экономических кризисов?

- а) низкий уровень спроса на товары
- б) разрыв между производством и потреблением товаров
- в) снижение курса валюты

18. В какой фазе цикла кризиса происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств?

- а) спад
- б) депрессия
- в) бум

19. При какой фазе цикла кризиса ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий?

- а) спад
- б) депрессия
- в) бум

20. Какая фаза цикла кризиса направлена на восстановление, создание капиталовложений, росту цен, производства, занятости и процентных ставок?

- а) стагнация
- б) оживление
- в) бум

21. В течении какого периода в России устаревают активная часть основного капитала?

- а) 10-15 лет
- б) 5-15 лет
- в) 1-10 лет

22. Что является первоначальным толчком периодического кризиса?

- а) сокращение совокупного спроса

- б) высокий уровень цен на продукцию
- в) износ оборудования, старые технологии

23. Из каких фаз состоит классический цикл общественного воспроизводства?

- а) спад, депрессия, оживление, подъем
- б) внедрение, рост, зрелость, спад
- в) подъем, оживление, депрессия, спад

24. Фаза «обретения нового равновесия» - это...

- а) стагнация
- б) оживление
- в) бум

25. Какие экономические кризисы относятся к нерегулярным?

- а) промежуточные
- б) технические
- в) структурные

Задание 3 (Ситуационная задача)

Чтобы избежать кризиса, лидер в своем сегменте рынка строит бренд.

Кондитерская фабрика «Ударница» специализируется на выпуске зефира, пастилы и мармелада. Это нишевые продукты: в России потребляют зефир около 7% населения, пастилу - менее 1%, тогда как шоколад - более 70%.

В советские времена фабрика стабильно занимала первое место в своей отрасли. Ситуация изменилась в 90-е гг., когда на кондитерский рынок вышли крупные иностранные компании, а многие отечественные производители стали «раскручивать» свои марки. Появилось много сильных брендов, проводились широкомасштабные рекламные кампании. Фабрика не развивала бренды, и ей становилось все труднее удерживать лидирующее положение.

К концу 90-х гг. руководители фабрики отчетливо поняли, что рискуют окончательно потерять потребителей, пусть даже у них будет самый лучший зефир в мире, если они не развернут антикризисный маркетинг. Необходимость активной и новой маркетинговой политики была очевидной.

В 2001 г. «Ударница» запустила рекламу своего зефира в шоколаде под девизом «Вершина мастерства от фабрики «Ударница». Но не получила ожидаемого результата. Тогда руководители фабрики обратились за помощью к консалтинговой компании BCG.

Консультанты предложили создать единый для всей продукции фабрики бренд. Локомотивом «зонтика» предстояло стать самой известной продукции фабрики - зефиру в шоколаде. Программа по созданию и выводу на рынок зонтичного бренда должна была занять около трех лет.

Исследования показали, что «Ударница» как корпоративный бренд воспринимается хорошо: он ассоциируется с проверенным советским качеством давно работающего предприятия. Но слово «Ударница» вызывало ассоциации не с зефиром, а с девушкой в платочке и с красным флагом.

для нового бренда были предложены несколько концепций: «семейный праздник», «полезно для здоровья», «ориентация на женскую аудиторию» и др. Женская тематика оказалась самой правильной: 85% потребления зефира приходится на женщин, чаще в возрасте 25-50 лет. Основную идею подсказывал сам продукт: нежный, легкий, менее калорийный по сравнению с шоколадом.

Выбрали звучное название «Шармэль», слоганом стала фраза, часто звучащая на фокус-группах - это маленькая женская радость. В ролике решено было показать красивую жизнь без забот и проблем. На создание названия, упаковки и ролика ушло около года.

Ролик был запущен в начале 2003 г. на центральных телеканалах, в Москве и Петербурге кампания была подкреплена наружной рекламой. На запуск и продвижение

марки было затрачено несколько миллионов долларов.

Уже на второй месяц после запуска рекламы продажи выросли в три раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Затем фабрика выступила информационным спонсором популярного женского сериала «Секс в большом городе». В результате возникла смешная комбинация «Секс в большом городе - маленькая женская радость». Бренд стал хорошо известен, и когда людей спрашивали, что такое «Шармэль», то они отвечали фразами из рекламы.

Фабрика стала продвигать под этой маркой обычный зефир и пастилу, для чего был снят новый ролик, в котором объяснялось, что зефир не повредит женским талиям, а пастила только добавит им изящества.

«Ударница» добилась стабильно высоких объемов продаж и резко повысила узнаваемость фабрики. Создав сильный зонтичный бренд и расширив линейку продуктов, она сделала сильный антикризисный маркетинговый ход.

Сделайте обоснованный вывод о том, каким образом изменение маркетинговой стратегии способствовало выходу фабрики «Ударница» из кризисной ситуации.

Задание 4 (Ситуационная задача)

Антикризисная стратегия «агрессивного» роста концерна «Калина» на косметическом рынке. Российский рынок косметики растет на 10-15% в год и, по оценкам экспертов, будет расти такими темпами еще как минимум в течение пяти лет. Так как рынок растет, все крупные мировые игроки появились в России.

Через несколько лет косметический рынок стабилизируется. Под натиском иностранных компаний доля российских производителей на нем может сократиться с 50% до 20-30%. Это стандартная ситуация для местных компаний в Европе. Понятно, что некоторые российские компании займут большую часть российской доли, остальные будут терять свои позиции на рынке.

В такой ситуации концерн «Калина» купил 30% голосующих акций и уставного капитала немецкой косметической компании полного цикла DrSchellerCosmetics АО, израсходовав на это 8 млн. евро. Россиян не смутили ни убыточность немецкой фирмы, ни слабость ее брендов на российском рынке, ни наличие сильных конкурентов.

Руководство «Калины» считает, что немецкая фирма органично дополняет бизнес концерна. Не придется самим запускать декоративную косметику, производство и продажа которой налажены у немцев, на что потребовались бы несколько лет и очень крупные вложения. Россияне не готовы покупать отечественную губную помаду и тушь для ресниц, средства по уходу за кожей в среднем ценовом сегменте, но покупают немецкие.

Имея мощную сбытовую сеть и умея продвигать товары на российском рынке (мерчандайзинг, реклама), «Калина» рассчитывает за три года сделать немецкие марки лидерами в своих сегментах российского рынка. Увеличить их продажи не только в России, но и на рынках СНГ, сделав немецкие косметические марки прибыльными.

Через некоторое время немецкая компания займется распространением российской продукции в Европе через свои каналы распределения. Концерн «Калина» предлагает качественный товар, соответствующий всем европейским нормам и стандартам, по привлекательной цене. Небольшие партии косметики «Калины» уже продаются в Германии, Греции и в странах Балтии. Стратегия «агрессивного роста» предполагает сосредоточение сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибуции. При этом разработка новых продуктов и их производство отдаются на аутсорсинг. Сегодня более половины продукции «Калины» выпускается по контракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии. Концерн поддерживает тесные отношения со всеми ведущими лабораториями мира, разрабатывающими рецептуры. «Калина» наводит порядок в своем портфеле брендов. Из 100 своих

локальных брендов продала 70, оставив за собой 30. Эти 30 она усиливает прежде всего интенсивной рекламой. «Калина» стремится занять новые сегменты рынка с помощью новых сильных брендов, не обязательно покупая или создавая их самостоятельно, но продавая. Сейчас у «Калины» 3% рынка. Стратегия концентрации на брендах, возможно, позволит ей занять стандартную долю крупного мирового игрока - 5-10% рынка.

Рассмотрев данную ситуацию, назовите основные этапы реализации стратегии «агрессивного роста» на концерне «Калина». Охарактеризуйте результаты реализации стратегии «агрессивного роста».

Задание 5 (Ситуационная задача)

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта.

Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%. Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Задание 6 (Ситуационная задача)

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Задание 7

Напишите сообщение на тему: «Программа стабилизации ситуации в России», подготовьте презентацию (слайды, раздаточный материал). Работа выполняется подгруппами по 4-5 человек. Порядок выполнения: анализ основных макроэкономических показателей нашей страны. Собирается статистическая информация по важнейшим отраслям хозяйства. В устной форме кратко излагается настоящая ситуация в России, прорисовываются перспективные направления развития нашей страны. Предлагается программа развития России. На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы. Требования к презентации: от каждой подгруппы. В аналитической части обязательно наличие постраничных ссылок на источники

информации о состоянии страны. Оценивается результат работы каждой подгруппы в целом.

Практическая работа №2

Тема 2. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель: изучить понятие, сущность и проблематику антикризисного управления.

Актуальность темы заключается в том, что любое предприятие должно быть подготовлено к кризису, должно реализовывать антикризисную политику.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

- 2.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
- 2.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
- 2.3. Признаки и особенности антикризисного управления.
- 2.4. Эффективность антикризисного управления.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2 (Тест)

1. Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на:
 - а) управляемые и неуправляемые
 - б) текущие и будущие
 - в) производственные и непроизводственные
 2. Что представляет собой, управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития?
 - а) управление организацией предприятия
 - б) управление тенденциями развития
 - в) антикризисное управление
 3. Возможность антикризисного управления, определяется в первую очередь
- Ответ:
4. В состав проблематики антикризисного управления, входят:
 - а) падение совокупного спроса
 - б) управление организацией
 - в) ключевые сферы жизнедеятельности организации
 5. Какими свойствами должна обладать система антикризисного управления?
 - А) гибкость, адаптивность
 - Б) динамичность, цикличность
 - В) системность, периодичность
 6. Что представляют собой следующие 4 группы: 1- проблемы распознавания предкризисных ситуаций, 2- ключевые сферы жизнедеятельности организации, 3- диверсификация технологий управления, 4- конфликтология и управления персоналом?
 - а) сущность антикризисного управления
 - б) процесс антикризисного управления
 - в) проблематика антикризисного управления
 7. Что относится к функциям АУ?
 - а) системность кризисного управления
 - б) адаптация в условиях кризиса
 - в) стабилизация неустойчивых ситуаций

8. Какие существуют виды ограничений?

- а) внешние и внутренние
- б) управляемые и неуправляемые
- в) явные и скрытые

9. Что представляют собой специальные организационные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса, а также по его своевременному обнаружению и распознаванию?

- а) научный анализ обстановки прогнозных тенденций
- б) методология разработки рискованных решений
- в) система мониторинга кризисных ситуаций

Задание 3 (Ситуационная задача)

Российский опыт: реструктуризация предприятия. Дело о банкротстве государственного унитарного предприятия, производителя оборонной продукции, включенного в перечень предприятий, приватизация которых запрещена, было возбуждено в начале 2002 г. К этому моменту просроченная задолженность предприятия перед своими кредиторами превысила 300 млн. руб. Начиная с 1994 г. объемы финансирования по государственному оборонному заказу неуклонно сокращались. К 2002 г. оборонные ведомства полностью прекратили финансирование. Минимущество России отказалось рассматривать вопрос об исключении предприятия из списков организаций, запрещенных к приватизации.

В ходе процедуры внешнего управления (2002-2003 гг.) было установлено, что имущество, необходимое для производства продукции оборонного значения в необходимых количествах, составляет не более 25% всего имущества предприятия. Около 40% активов было задействовано в изготовлении продукции медицинского назначения, которое было освоено в ходе конверсии и диверсификации производства. Остальное имущество - это незавершенное строительство здания общей площадью около 120 тыс. м² с 95%-й степенью готовности.

Была реализована следующая схема реструктуризации бизнеса предприятия:

- оборонный бизнес был сохранен, но только на том имуществе, которое было непосредственно предназначено для производства оборонной продукции;
- на базе цеха по производству медицинской продукции было создано открытое акционерное общество, контрольный пакет акций которого продан заинтересованному инвестору, при этом государственное унитарное предприятие сохранило в нем участие, поскольку для него это был один из профильных видов бизнеса;
- на базе объекта незавершенного строительства было образовано акционерное общество - бизнес-инкубатор, в завершение строительства здания вложили деньги сторонние инвесторы. Данный бизнес был непрофильным для настоящего предприятия, поэтому принадлежащий ему пакет акций был продан заинтересованным лицам на открытых торгах;
- оставшееся имущество было продано.

В результате реструктуризации бизнеса были получены денежные средства, которые позволили погасить 85% кредиторской задолженности предприятия. Остальная задолженность была реструктурирована путем заключения мирового соглашения, что привело к прекращению производства по делу о банкротстве государственного унитарного предприятия.

Сделайте обоснованный вывод об эффективности проведенной реструктуризации государственного унитарного предприятия.

Задание 4

Охарактеризуйте фазы экономических циклов по следующим критериям, указывая максимальные и минимальные уровни (таблица 1):

Фаза	Критерии						
	Цены	Уровень безработицы	Уровень заработной платы	Стоимость кредитов	Спрос	Предложение	Деловая активность субъектов экономики
кризис							
стагнация							
подъем							
бум							

Задание 5 (Ситуационная задача)

На российском машиностроительном предприятии руководители, специалисты и рабочие по-разному оценивают происходящие на предприятии перемены. Гораздо более критичны специалисты, их оценки по ряду аспектов деятельности предприятия противоположны позициям руководителей. Рабочие в целом более сдержаны в оценках, их суждения нередко совпадают с оценками специалистов, иногда – руководителей, но их оценки выражены мягче и менее определенно, они занимают позиции ближе к центру на шкале оценок происходящих изменений. При этом они более негативно оценивают ситуацию с оплатой труда: 85% отметили ее ухудшение.

Существенные расхождения в оценках происходящего на предприятии между руководителями и их подчиненными свидетельствуют, в частности, о неэффективности системы коммуникаций на предприятии. К наиболее значимым для работников аспектам их работы на данном предприятии относятся: оплата труда (доход); хорошие отношения с коллегами по работе; санитарно-гигиенические условия труда и поощрение, поддержка работников. На предприятии преобладают патерналистские ориентации, которые в кризисной ситуации у некоторых групп усиливаются. Отчетливо выражены также группы работников, ориентирующиеся или на карьерный рост (для них более значимы высокая самооценка, творческая работа и использование новых технологий), или на профессиональное становление (реализация своих способностей, возможность получить необходимый опыт и знания).

Самая острая проблема работников предприятия - низкая оплата труда. Повышение заработной платы в среднем до трех раз устроит 70% работников предприятия.

Выполненная нами типология респондентов в пространстве факторов «уровень удовлетворенности работой на предприятии» и «оценка ситуации на предприятии» позволяет говорить о четырех типах работников предприятия:

- 1) «комфортные» (9,1%) - эти работники удовлетворены ситуацией в коллективе;
- 2) «адаптированные» (21,6%) - их не устраивает работа, но что их держит на предприятии, так это трудовой коллектив и отношения с коллегами;
- 3) «дискомфортные»: (50,5%) - для этого типа работников характерным является высокая неудовлетворенность ситуацией на производстве и в трудовом коллективе; они не уверены в завтрашнем дне - 65% респондентов этой группы испытывают беспокойство, думая о будущем;
- 4) «неадаптированные» (18,8%) - эти работники удовлетворены своей работой, основная их проблема низкий уровень удовлетворенности устойчивостью и сплоченностью коллектива, среди них чаще встречаются молодые люди. 39,4% опрошенных при определенных обстоятельствах могли бы уйти с предприятия в ближайшие год-два года, и 37,1 % определенно не собираются менять место работы. Реальный отток может составить 9% численности трудового коллектива, что для кризисной ситуации относительно немного. Стабильность коллектива сильно зависит от того как пойдут дела на предприятии с приходом новых руководителей.

Работников, не уверенных (в той или иной степени) в сохранении своей работы в ближайшем будущем, вдвое больше, чем уверенных (68 против 32%). Эти цифры свидетельствуют в целом о неустойчивости трудового коллектива в кризисной ситуации.

Люди выжидают, пытаются понять, какими будут перемены и как они скажутся на их положении на предприятии. Уровень опасений потерять работу на предприятии прямо влияет на социальное самочувствие работников предприятия: чем более реальной становится для работника угроза увольнения, тем менее уверенно он себя чувствует, нарастает беспокойство, а у некоторых - страх. Восприятие человеком угрозы потерять работу зависит от того, трудно или легко будет найти ему новую работу. На основе изученных данных дайте рекомендации руководителю предприятия по проведению антикризисной политики управления персоналом.

Задание 6 (Ситуационная задача)

Игорь Миронов, управляющий «Промтрактора», хорошо знает причины, вызвавшие кризис: гигантский завод тяжелых карьерных тракторов в Поволжье - вдали и от глубоких карьеров, и от поставщиков, - не самый ординарный случай даже для плановой экономики.

В начале 90-х у «Промтрактора» начались неприятности: был практически потерян рынок сбыта в странах СНГ и СЭВ, сокращался внутренний рынок из-за ухудшения ситуации в рудодобывающих отраслях, угольной промышленности. Кроме того, правительство, взяв в 1992 г. связанный кредит у правительства США на 200 млн. долл., приобрело для «Газпрома» тракторы аналогичного класса у фирмы «Катерпиллер». Потребность в отечественных промышленных тракторах была сильно подорвана. «Промтрактор» был монопродуктовым предприятием, причем более 70% производства составляли две устаревшие модели со слабыми рыночными характеристиками и завышенными ценами, понятно, почему производство упало на порядок - с 2166 штук в 1990 г. до 215 штук в 1995-м.

К 1996 г. кредиторская задолженность составляла более 213,3 млрд. рублей. Оборотных средств не хватало, задолженность по заработной плате достигла шести месяцев, хотя число работников предприятия сократилось с 25 тыс. до 16 тыс. человек. В руководстве были чистые производственники. Начался мощный трудовой конфликт. Завод практически стоял четыре месяца. После этого было введено арбитражное управление, и Игорь Юрьевич Миронов занял пост внешнего управляющего.

Выбранная генеральная линия развития завода - диверсификация продуктового портфеля на базе новой организационной структуры. А решение этой задачи, как локомотив, должно было потянуть за собой остальные - сокращение затрат, введение интегрированной функциональной системы управления, привлечение инвестиций и кредитов.

Человеческий фактор всегда является ключевым. Но в данном случае из-за дефицита времени был запущен сценарий реформ, когда децентрализация происходит в начале, а не в конце пути. В этом случае роль человеческого фактора неизмеримо возрастает, как и риск потери управления.

Миронов кардинально обновил управленческую команду. В общей сложности завод покинули более двухсот менеджеров высшего и среднего звена (в том числе около 150 человек - по результатам административного и уголовного расследования). «Я провожу тактику поэтапного вовлечения работающих в процесс реформ. Когда я пришел, то смог подобрать узкую группу людей, которая начала разработку и внедрение моей концепции развития. Потом, когда был адаптирован и мобилизован верхний этаж, группа стала расширяться. Сейчас мы переходим уже на уровень мастеров и рабочих. Общее направление принято всеми - обсуждаются только детали, тактические вещи».

В самостоятельные предприятия были выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения, а основное производство было разбито на центры финансовой ответственности (ЦФО), - однако ожидаемого прорыва не случилось. В условиях низкого спроса на конечную продукцию нужны были более решительные действия. Поэтому были созданы дочерние предприятия на базе основного производства.

Сборочный цех стал заводом «ОАО "Промтрактор СЗ"», цех по изготовлению трансмиссий - заводом «ОАО "Промтрактор ЗТ"» и т.д. Прием сработал. Например, «ОАО Промтрактор ЗЭФ» (завод элементов фильтрующих) 70% всей производимой им продукции сегодня продает на внешнем рынке, причем объем продаж увеличивается. Запчасти, изготовленные на «Промтракторе», покупают потребители продукции его прямых конкурентов - Caterpillari Komatsu. По прошествии двух лет «Промтрактор» приобрел вид производственно-сбытового холдинга, имеющего 42 дочерних предприятия.

При образовании дочерних предприятий основные фонды завода вносились как 100% уставного капитала, обеспечивая полный контроль материнской компании. Логика управляющего была такова: «Почему я должен отдавать кому-то пакет акций, если за него не платят?»

Как дополнительные инструменты контроля на всех дочерних предприятиях созданы наблюдательные советы во главе с представителями руководства управляющей компании. Существует еще и координационный совет, возглавляемый исполнительным директором «Промтрактора» и регулирующий работу наблюдательных советов. Кроме того, с каждым дочерним предприятием заключен договор, определяющий принципы формирования и распределения прибыли, централизованных средств, внутренних расчетов. А те фирмы, которые работают на выпуск тракторов, связаны еще единым договором о совместной деятельности, который позволил выстроить вертикаль по производству основного продукта в системе юридически независимых предприятий. У всех двадцати с лишним участников единое нормативное поле, единый подход к системе качества. Общая диспетчерская обеспечивает оперативное решение производственных проблем. Общее снабжение обеспечивает непрерывность технологического цикла. Структура - смешанная функционально-дивизиональная: в рамках основного продукта ведется управление по функциям: сбыт, производство, снабжение, - а по другим видам продукции ведем контроль через финансовые инструменты - выполнение бизнес-планов, бюджетов.

Погасив часть накопленного ранее долга, по окончании процедуры банкротства, управляющий договорился с кредиторами о рассрочке оставшейся суммы примерно до 2000 г.

Санация затрат и поиск внутренних резервов для сокращения издержек дали 79 млрд. рублей экономии, это более трети общей суммы задолженности. Эффект мог быть намного больше, но здесь вмешались причины объективного характера. Так, возможности энергосбережения на заводе ограничены конструкцией корпусов: высота их составляет 20-25 метров, хотя самые большие грузоподъемные механизмы - не выше 6 метров. Зимой завод тратит бешеные деньги на отопление (не случайно около половины его общей задолженности составляет долг перед «Чувашэнерго»).

Социальную сферу передавали муниципальным властям целый год. Преобразованы в дочерние предприятия лишь те, кто мог сам зарабатывать деньги: база отдыха, комбинат питания и водная станция.

За два года успели не только сбросить балласт, но и создать достаточно развитую систему управления финансами. Созданы органы управления бюджетами, действует единый финансово-расчетный центр по проведению взаимозачетов по внутренним и внешним счетам». Одна из проблем, которую пытается решить финансовая служба, - учет реализации по бартеру: в одном тракторе "сидят" десятки наименований продуктов, полученных за него, - от листового проката и комплектующих до топлива и энергоресурсов. А бартер составляет около 90% всей реализации тракторов.

«Промтрактора» начал венчурную деятельность. Ее цель - запускать производство новой продукции, наиболее приближенной к конечному потребителю, к живым деньгам. Развивается она в двух направлениях: на базе уже существующих подразделений и оборудования создается новый продукт; под новый продукт ищутся деньги, создаются дочерние предприятия, закупается оборудование.

Была создана фирма "Стройдеталь". Нашли много неиспользованного оборудования по производству метизов, соединили, поставили людей, начали раскручивать. Проект по производству и продаже стеклопакетов чисто венчурный, он прошел все стадии: идея, бизнес-план, поиск инвестора (им стал ульяновский филиал Инкомбанка), закупка оборудования.

По количеству проданных тракторов удалось лишь приблизиться к планке предбанкротной. Служба маркетинга предложила изменить стратегию серийного производства в пользу промышленных тракторов нового класса, которые до этого были в опытных образцах и мелкой серии. В 1997 г. новые модели составили 65% выпуска, на 1998 г. планируется 75%. Оценив растущую потребность «Газпрома» в ремонте изношенных трасс, резко увеличили производство по заявкам трубоукладчиков. Испытывают и готовят к серийному производству еще более легкий трактор в различных модификациях (КБ-8), выходящий на нетрадиционные для завода рынки дорожного и коммунального строительства, лесотехнической промышленности, сельского хозяйства.

В 1996 г. попробовали самостоятельно выйти на внешний рынок (США, Гондурас и Китай): всего 3% продаж, зато в живых деньгах. Кроме того, это стимулировало развитие рекламной и маркетинговой служб, и теперь «Промтрактор» «мониторит» все программы, где предусмотрены тендеры на поставку тракторной техники, участвует в международных выставках. Наконец, внешний рынок потребовал повышения качества. На заводе осуществляется масштабная программа сертификации по системе ISO 9000. Техника, поставляемая на экспорт, комплектуется двигателями известной американской марки «Comings»: стоят они столько же, сколько двигатели традиционного поставщика, Ярославского завода, но по качеству - гораздо выше (правда, за них надо платить сразу и в твердой валюте).

НТЦ включает научно-исследовательский отдел, генеральное конструкторское бюро, лаборатории, вспомогательные технические службы - всего 650 человек. «Наверное, в тракторной отрасли мы сегодня единственное предприятие, которое сохранило какой-то костяк квалифицированных конструкторов. Если мы выживем, и отрасль не будет целиком замещена импортом, то наше конструкторское бюро будет неким центром кристаллизации для восстановления тракторостроения в России», - говорит Игорь Миронов.

Хотелось бы верить, что усилия Миронова не пропадут даром. Однако серьезных инвесторов пока нет. Похоже, ввязываться в такой тяжелый бизнес мало желающих, хотя, по мнению Миронова, пора: естественный рыночный отбор сделал свое дело, сильнее видны невооруженным глазом.

Вопросы:

1. Перечислите факторы, свидетельствующие о кризисном состоянии. Выделите факторы долговременного и кратковременного действия.
2. Охарактеризуйте сложившуюся после реорганизации структуру. Какие сильные и слабые стороны корпорации можно выделить на этом этапе реструктуризации?
3. Какие факторы можно (гипотетически) выделить как определяющие для успеха или неудачи бизнес-единиц, возникших в результате реструктуризации. Как Вы оцениваете эффективность принятых мер по контролю за деятельностью бизнес-единиц?
4. Как Вы оцениваете перспективы предприятия?

Практическая работа №3

Тема 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель: изучить стратегию и тактику в антикризисном управлении.

Актуальность темы заключается в том, что важным фактором успешного антикризисного управления выступают его технологии.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

- 3.1. Технологическая схема антикризисного управления.
- 3.2. Мониторинг проблемного предприятия.
- 3.3. Стратегическое планирование.
- 3.4. Тактическое планирование.
- 3.5. Внедрение (сопровождение программных мероприятий).
- 3.6. Оценка результатов антикризисных мероприятий.
- 3.7. Корректировка стратегии развития организации.
- 3.8. Разработка методик по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Задание 1 (деловая игра)

«Разработка ключевых положений антикризисной программы»

Цель и назначение игры

Освоить приемы группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений, развитие навыков обоснования решений и поиска консенсуса интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе, освоении принципов демократического управления.

Содержание и организация игры

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

1. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

2. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

3. Всем группам выдается по 50 карточек возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнений. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

4. Предложение каждой из групп для общего обсуждения пяти управленческих решений. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

5. Если консенсус не найден, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по принятым демократическим путем решениям.

6. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

7. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

Методические рекомендации

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу).

2. Выбирается не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск консенсуса.

3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено тремя группами, два решения — одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно с участием специальной группы экспертов, выбранной из слушателей. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

Продолжительность игры

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности преподавателя.

Модификация игры

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), использование компьютера, сфера деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.)

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитический поиск управленческих решений, осознание разнообразных интересов и проявление искусства защиты собственных, построение аргументации и убеждение оппонентов, возникновение неформальных лидеров и проявление их способностей влиять на группу и представлять ее позицию, навыки делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно сделать оценку эффективности проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

Практическая работа №4

Тема 4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ч.1

Цель: изучить современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве; приемы и методы работы с правовыми источниками; получить навыки применения нормативно-правовых знаний в области антикризисного управления.

Актуальность темы заключается в том, что основой государственного антикризисного управления является нормативно-правовая база РФ.

Формируемые компетенции: ИД-1 ПК-1.

Вопросы для обсуждения:

- 4.1. Основные положения и процедуры банкротства.
- 4.2. Признание должника банкротом и процедуры банкротства.
- 4.3. Наблюдение.
- 4.4. Внешнее управление.
- 4.5. Конкурсное производство.
- 4.6. Мировое соглашение.
- 4.7. Банкротство индивидуальных предпринимателей.
- 4.8. Упрощенные процедуры банкротства.
- 4.9. Банкротство финансовых и кредитных организаций.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Требования по предварительной подготовке студента к практической работе:

Осуществите самостоятельно через Интернет сбор бухгалтерской (финансовой) отчетности произвольной организации: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах за 3 года.

Проведите анализ финансового состояния по следующим направлениям: платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, рентабельность по данным бухгалтерской отчетности.

Проведите оценку платежеспособности исследуемой организации за 3 года. Определите изменение за исследуемый период. Сделайте выводы.

Методические указания

Для выполнения поставленного задания студенту следует самостоятельно найти и изучить финансовую отчетность конкретного, реального предприятия. При этом допускается самостоятельный выбор студентом методики проведения аналитических расчетов.

Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов организации, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации, на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности в условиях допустимого риска.

Под платежеспособностью понимается способность корпорации погашать краткосрочные обязательства своими оборотными (текущими) активами.

Под ликвидностью понимается способность корпорации (организации) конвертировать свои активы в денежную форму.

Деловая активность характеризует эффективность использования организацией всех своих ресурсов, а рентабельность отражает прибыльность работы корпорации (организации).

Таблица 4.1 – Методика оценки платежеспособности и ликвидности предприятий

Показатели	Что показывает	Расчет	Интерпретация показателя
Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления баланса)	$\frac{\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}}{\text{краткосрочные обязательства}}$	Рекомендуемое значение 0,15-0,2. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности
Коэффициент уточненной ликвидности	Прогнозируемые платежные возможности организации в условиях своевременного проведения расчетов с дебиторами	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения} + \text{дебиторская задолженность}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Рекомендуемое значение 0,5-0,8. Низкое значение показателя указывает на необходимость систематической работы с дебиторской задолженностью, что обеспечивает ее преобразование в наличные деньги
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	Степень зависимости платежеспособности организации от товарно – материальных ценностей с позиции мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств	$\frac{\text{Запасы товарно – материальных ценностей}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Рекомендуемое значение 0,5-0,7. Нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств
Коэффициент общей ликвидности	Достаточность оборотных средств у организации для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения} + \text{дебиторская задолженность} + \text{запасы и затраты}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Рекомендуемое значение показателя 1-2. Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия краткосрочных обязательств
Коэффициент собственной платежеспособности	Характеризует способность организации возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные обязательства	$\frac{\text{Чистый оборотный капитал}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Показатель индивидуален для каждой организации и зависит от специфики его производственной деятельности

Задание 3

Проведите оценку деловой активности исследуемой организации за 3 года. Определите изменение за исследуемый период. Сделайте выводы.

Таблица 4.2 - Методика оценки деловой активности

Показатели	Расчет	Экономическая сущность
Оборачиваемость всех активов	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средний итог бухгалтерского баланса}}$	показывает скорость оборота всех активов
Оборачиваемость внеоборотных активов	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период остаточная стоимость внеоборотных активов}}$	показывает эффективность использования внеоборотных активов
Оборачиваемость оборотных активов	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период значение стоимости оборотных активов}}$	показывает скорость оборота оборотных активов
Оборачиваемость запасов	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период стоимость запасов по данным бухгалтерского баланса}}$	Показывает скорость списания запасов
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период величина дебиторской задолженности по данным бухгалтерского баланса}}$	отражает качество платежной дисциплины покупателей
Оборачиваемость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период величина денежных средств и краткосрочных финансовых вложений}}$	свидетельствует о том, насколько рационально используются высоколиквидные активы
Оборачиваемость кредиторской задолженности	$\frac{\text{оборот по погашению кредиторской задолженности за отчетный период}}{\text{средняя за отчетный период величина кредиторской задолженности по данным бухгалтерского баланса}}$	отражает рациональность использования кредиторской задолженности
Оборачиваемость кредитов и займов	$\frac{\text{оборот по счетам расчетов по банковским кредитам и займам}}{\text{оборот по погашению кредитов и займов за отчетный период}}$	показывает эффективность использования заемных средств
Оборачиваемость всех обязательств	$\frac{\text{выручка от продаж}}{\text{средняя за отчетный период величина обязательств предприятия, включая кредиторскую задолженность и кредиты и займы}}$	показывает эффективность использования и рациональность привлечения заемных средств

Практическая работа №5

Тема 4. **НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ 4.2**

Цель: изучить современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве; приемы и методы работы с правовыми источниками; получить навыки применения нормативно-правовых знаний в области антикризисного управления.

Актуальность темы заключается в том, что основой государственного антикризисного управления является нормативно-правовая база РФ.

Формируемые компетенции: ИД-1 ПК-1.

Задание 1

Проведите оценку финансовой устойчивости предприятия. Определите изменение за исследуемый период. Сделайте выводы.

Таблица 4.3 - Методика оценки финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Методика расчёта	Нормативное значение	Сущность показателя
Коэффициент финансовой независимости	$\frac{\text{Собственные Средства}}{\text{Валюта Баланса}}$	$\geq 0,5$	показывает, какая часть имущества организации сформирована за счёт собственных источников
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{\text{Собственные Средства} + \text{Долгосрочные Обязательства}}{\text{Валюта Баланса}}$	$\geq 0,8$	показывает, какая часть имущества организации сформирована за счёт перманентного капитала (капитала приравненного к собственному)
Коэффициент финансирования	$\frac{\text{Собственные Источники}}{\text{Заемные Источники}}$	> 1	показывает размер собственных средств, приходящихся на единицу заёмных
Коэффициент капитализации	$\frac{\text{Заемные Источники}}{\text{Собственные Источники}}$	< 1	показывает размер заёмных средств, приходящихся на единицу собственных
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	$\frac{\text{Собственные Средства} - \text{Внеоборотные Активы}}{\text{Оборотные Средства}}$	$> 0,1$	показывает, какая часть текущих активов сформирована за счёт собственных источников
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами запасов и затрат	$\frac{\text{Собственные Средства} - \text{Внеоборотные Активы}}{\text{Материальные Оборотные Средства}}$	-	показывает, какая часть материальных оборотных средств сформирована за счёт собственных источников
Индекс постоянного актива	$\frac{\text{Внеоборотные Активы}}{\text{Собственные Источники}}$	-	показывает, какая часть собственных источников организации сосредоточена во внеоборотных активах
Коэффициент маневренности собственного капитала	$\frac{\text{Собственные Средства} - \text{Внеоборотные Активы}}{\text{Собственные Средства}}$	-	показывает долю мобильных средств в собственных источниках
Коэффициент реальной стоимости имущества	$\frac{\text{Основные Средства} + \text{Сырьё, Материалы} + \text{Затраты НП}}{\text{Активы}}$	$\geq 0,5$	характеризует производственный потенциал организации
Коэффициент привлечения долгосрочных займов	$\frac{\text{Долгосрочные Займы, Кредиты}}{\text{Собственные Источники} + \text{Долгосрочные Займы и Кредиты}}$	-	показывает долю долгосрочных займов и кредитов, обеспечивающих развитие организации в источниках, приравненных к собственным

Задание 2

Проведите оценку рентабельности за 3 года. Определите изменение за исследуемый период. Сделайте выводы.

Таблица 4.4 - Методика расчета показателей рентабельности

Показатели	Расчет	Экономическая сущность
Рентабельность всех активов	$\frac{\text{чистая прибыль}}{0,5 * (\text{значение активов на начало года} + \text{значение активов на конец года})}$	показывает эффективность использования всех активов
Рентабельность внеоборотных активов	$\frac{\text{чистая прибыль}}{0,5 * (\text{стоимость внеоборотных активов на начало года} + \text{стоимость внеоборотных активов на конец года})}$	показывает эффективность использования внеоборотных активов
Рентабельность оборотных активов	$\frac{\text{чистая прибыль}}{0,5 * (\text{стоимость оборотных активов на начало отчетного периода} + \text{стоимость оборотных активов на конец отчетного периода})}$	показывает эффективность использования предприятием оборотных активов
Рентабельность чистых активов	$\frac{\text{чистая прибыль}}{0,5 * (\text{стоимость чистых активов предприятия на начала отчетного периода} + \text{стоимость чистых активов предприятия на конец отчетного периода})}$	показывает эффективность использования собственного капитала
Рентабельность продаж	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от продажи}}$	показывает эффективность продаж с точки зрения получения прибыли

Практическая работа №6

Тема 5. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ БАНКРОТСТВА

Цель: получить навыки диагностики банкротства хозяйствующего субъекта.

Актуальность темы заключается в том, что вероятность наступления банкротства хозяйствующего субъекта должна быть определена количественно.

Формируемые компетенции: ИД-1 ПК-1.

Вопросы для обсуждения:

- 5.1. Основные параметры диагностирования.
- 5.2. Количественные методики диагностики банкротства.
- 5.3. Качественные методики диагностики банкротства.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Требования по предварительной подготовке студента к практической работе:

Осуществите самостоятельно через Интернет сбор бухгалтерской (финансовой) отчетности произвольной организации: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах за 3 года.

На основе данных финансовой отчетности исследуемой корпорации определить вероятность банкротства по различным методикам.

Сравните полученные выводы с результатами, полученными в ходе детализированного анализа финансового состояния по направлениям: платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, рентабельность. Также проведите сравнение результатов определения вероятности потенциального банкротства, полученных в ходе использования зарубежных и отечественных методик, сделайте выводы относительно слабых (сильных) сторон использования различных моделей, адекватности получаемых результатов. Составить графики динамики риска банкротства по годам в соответствии с различными моделями.

Разработайте рекомендации по выходу из кризиса исследуемого предприятия. Рекомендации, касающиеся финансового оздоровления предприятия, обязательно должны опираться на подробное обоснование их экономической эффективности.

1. Для оценки возможности банкротства организации в международной практике используется показатель Таффлера:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (1)$$

где X_1 – прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

X_2 – оборотные активы / сумма обязательств;

X_3 – краткосрочные обязательства / сумма активов;

X_4 – выручка / сумма активов.

Если $Z_T > 0,3$ – предприятие имеет хорошие долгосрочные перспективы, при $Z_T < 0,2$ – имеется вероятность банкротства.

2. В 1972 году Лис разработал следующую формулу для выявления вероятности банкротства для Великобритании:

$$Z_4 = 0,063x_1 + 0,062x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4, \quad (2)$$

где x_1 – оборотный капитал / сумма активов;

x_2 – прибыль от реализации / сумма активов;

x_3 – нераспределенная прибыль / сумма активов;

x_4 – собственный капитал / заемный капитал.

Предельное значение для данной формулы равняется 0,037, если результат модели больше данного значения, вероятность банкротства высока.

3. В отечественных условиях с целью определения комплексной оценки ФСП целесообразно рассчитывать модель балльных оценок Н. А. Никифоровой. Сущность модели заключается в классификации предприятий по уровню финансового риска. Результатом расчета является отнесение организации к определенному классу в зависимости от набранного количества баллов. Модель основывается на расчете 8 показателей, характеризующих ФСП. Сущность методики отражена в таблице 5.1.

Классификационная таблица финансовых состояний представлена ниже.

На первом этапе рассчитываются показатели, по полученным значениям их относят к определенному классу.

Расчет количества пунктов снижения вычисляется дробью:

$$\frac{\text{верхний предел диапазона баллов} - \text{полученное числовое значение показателя}}{0,01}$$

Далее приведен расчет методики, с целью более наглядно представить механизм расчета количества пунктов снижения и расчета количества баллов снижения.

Расчет количества баллов снижения определяется умножением полученного количества пунктов снижения на норму снижения по тому или иному показателю.

Расчет количества баллов (последний столбец таблицы) производится путем

вычитания из верхнего предела диапазона баллов – числа снижения баллов. Если полученная оценка показателя в баллах меньше нуля, то показателю присваивается ноль баллов. В итоге по всем показателям баллы суммируются. По сумме баллов предприятие относят к тому или иному классу.

Таблица 6.1 - Границы классов согласно критериям оценки финансового состояния предприятия

Показатели	Шкала оценок				
	1 класс значение балл	2 класс значение балл	3 класс значение балл	4 класс значение балл	5 класс значение балл
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,7$ 14,0	$0,69 - 0,50$ 13,8 – 10	$0,49 - 0,30$ 9,8 – 6,0	$0,29 - 0,10$ 5,8 – 2,0	$< 0,10$ 1,8 – 0
	За каждый пункт снижения снимается по 0,2 балла				
Коэффициент критической оценки	$\geq 1,0$ 11,0	$0,99 - 0,80$ 10,8 – 7,0	$0,79 - 0,70$ 6,8 – 5,0	$0,69 - 0,60$ 4,8 – 3,0	$< 0,59$ 2,8 – 0
	За каждый пункт снижения снимается по 0,2 балла				
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$ 20,0 $1,7 - 2,0$ 19,0	$1,69 - 1,50$ 18,7 – 13,0	$1,49 - 1,30$ 12,7 – 7,0	$1,29 - 1,0$ 6,8 – 1,0	$\leq 0,99$ 0,7 – 0
	За каждый пункт снимается по 0,3 балла				
Доля оборотных средств в активах	$\geq 0,5$ 10,0	$0,49 - 0,40$ 9,8 – 8	$0,39 - 0,30$ 7,8 – 6,0	$0,29 - 0,20$ 5,8 – 4,0	$\leq 0,20$ 3,8 – 0
	За каждый пункт снимается по 0,2 балла				
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,5$ 12,50	$0,49 - 0,40$ 12,2 – 9,5	$0,39 - 0,30$ 9,2 – 3,5	$0,19 - 0,10$ 3,2 – 0,5	$\leq 0,10$ 0,2
	За каждый пункт снимается по 0,3 бала				
Коэффициент капитализации	$0,70 - 1,0$ 17,5 – 17,1	$1,01 - 1,22$ 17,0 – 10,7	$1,23 - 1,44$ 10,4 – 4,1	$1,45 - 1,56$ 3,2 – 0,5	$1,52$ 0,2 – 0
	За каждый пункт снимается по 0,3 балла				
Коэффициент финансовой независимости	$0,60 - 0,50$ 10 – 9	$0,49 - 0,45$ 8 – 6,4	$0,44 - 0,40$ 6 – 4,4	$0,39 - 0,31$ 4,0 – 0,8	$\leq 0,30$ 0,4 – 0
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,80$ 5	$0,79 - 0,70$ 4	$0,69 - 0,60$ 3	$0,59 - 0,5$ 2	$\leq 0,49$ 1 – 0
	За каждый пункт снимается по 0,1 балла				

Таблица 6.2 - Расчет числовых значений показателей и количества баллов классификации

Показатели	Шкала оценок			
	Класс показателя и диапазон	Расчет количества пунктов снижения	Расчет количества баллов снижения	Оценка показателя в баллах
1	2	3	4	5
1. Коэффициент абсолютной ликвидности				
2. Коэффициент критической оценки				

8. Коэффициент финансовой устойчивости				
Итого баллов				

Таблица 6.3 - Классификационная таблица

Класс предприятия, количество баллов, финансовое состояние	Описание финансового состояния
1 класс (100-97,6) баллов Абсолютная финансовая устойчивость	Предприятие с абсолютной финансовой устойчивостью и абсолютно платежеспособное. Финансовое состояние предприятия позволяет своевременно выполнить обязательства в соответствии с договорами и остаться прибыльным
2 класс (94,3-68,6 баллов) Нормальное финансовое состояние	Предприятие с нормальным финансовым состоянием, но по отдельным коэффициентам допущено некоторое отставание (неоптимальное соотношение собственных и заёмных источников финансирования в пользу заемного капитала, опережающий рост кредиторской задолженности по сравнению с ростом дебиторской задолженности)
3 класс (65,7-39,0) баллов Среднее финансовое состояние	Предприятие, финансовое состояние которого можно оценивать как среднее: платежеспособность находится на границе минимально допустимого уровня, а финансовая устойчивость нормальная; либо наблюдается не устойчивое финансовое состояние из-за преобладания заемных источников финансирования, но при этом текущая платежеспособность сохранена
4 класс (36,1-13,8) баллов Неустойчивое финансовое состояние	Предприятие с неустойчивым финансовым состоянием-структура капитала неудовлетворительна, платежеспособность находится на нижней границе допустимых значений
5 класс (10,9 – 0) баллов Кризисное финансовое состояние	Предприятие с кризисным финансовым состоянием: неплатежеспособное и абсолютно не устойчивое

4. Модель прогноза риска банкротства Иркутской государственной экономической академии:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (3)$$

$$\text{где } K_1 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{активы}},$$

$$K_2 = \frac{\text{чистая прибыль от отчетного периода}}{\text{собственный капитал}},$$

$$K_3 = \frac{\text{выручка от реализации товаров}}{\text{активы}},$$

$$K_4 = \frac{\text{чистая прибыль от отчетного периода}}{\text{себестоимость проданных товаров, коммерч. расходы, управленч. расходы}}$$

Таблица 5.4 – Определение вероятности банкротства предприятия

Значение модели	<0	0 - 0,18	0,18 – 0,32	0,32 – 0,42	>0,42
Вероятность банкротства, %	Максимальная (90-100)	Высокая (60-80)	Средняя (35-50)	Низкая (15-20)	Минимальная (до 10)

5. Модель оценки угрозы банкротства М. А. Федотовой:

$$X = -0,3877 - 1,0736 K_{\text{тл}} + 0,0579 K_{\text{зс}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности; $= \text{ОА} / \text{КО}$;

$K_{\text{зс}}$ – отношение заемных средств к активам.

Если $X > 0$, то вероятность банкротства больше 50% и возрастает с увеличением X .

При $X < 0$, то вероятность банкротства меньше 50% и уменьшается по мере уменьшения X .

6. Модель рейтингового числа Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова:

$$R = 2K_{\text{осс}} + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_{\text{и}} + 0,45K_{\text{м}} + K_{\text{пр}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{осс}}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$;

$K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности; $= \text{ОА} / \text{КО}$;

$K_{\text{и}}$ – коэффициент оборачиваемости активов;

$K_{\text{м}}$ – рентабельность реализации продукции, рассчитанная по валовой прибыли;

$K_{\text{пр}}$ – рентабельность собственного капитала, рассчитанная по чистой прибыли.

Если $R \leq 1$, то ФСП неудовлетворительное, если $R \geq 1$, то ФСП характеризуется как удовлетворительное.

Практическая работа №7

Тема 6. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Цель: изучить основы финансового менеджмента в кризисной ситуации; получить навыки применения приемов финансового менеджмента в кризисной ситуации.

Актуальность темы заключается в том, что разработка и реализация эффективной антикризисной стратегии не может быть осуществлена без рациональной финансовой политики.

Формируемые компетенции: ИД-1 ПК-1.

Вопросы для обсуждения:

6.1. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации.

6.2. Формирование эффективной системы финансового планирования.

6.3. Рационализация работы финансовой службы организации.

6.4. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления.

6.5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Обосновать эффективность факторинга для предприятия на основе следующих данных:

- предприятие «продает» банку право взыскания дебиторской задолженности на сумму 6 млн.руб.
- комиссионная плата за факторинг взимается банком в размере 2 % суммы долга.
- банк предоставляет предприятию кредит в форме предварительной оплаты его долговых требований в размере 75 % суммы долга.
- процентная ставка за этот кредит 20 % в год.
- средний уровень процентной ставки на рынке кредитов 25 % в год.

Задание 3

Предположим, что исследуемое предприятие (практические работы №4, 5) выставляет платежные требования к ООО «Сэльвин» на сумму 4650 тыс. руб. Исследуемому предприятию в случае потребности в денежных средствах рекомендуется одновременно заключить факторинговый договор с банком на покупку платежных документов на эту сумму. В соответствии с договором банк формирует страховой фонд в размере 20% от стоимости платежных документов. Вознаграждение фактора (банка) за оплату денежных документов по условиям договора составляет 20% годовых. Фактор – компания будет оказывать услуги предприятию по инкассированию, за что получит комиссионное вознаграждение в размере 1%. Срок договора – 30 дней. Расчет платы по факторинговому договору представить в форме таблицы 6.1.

Таблица 7.1 - Расчет платы по факторинговому договору

Показатели	Расчет платы по факторинговому договору
1. Определение суммы страхового фонда банка:	
2. Определение вознаграждения банка за оплату платежных документов по условиям договора:	
3. Определение комиссионных за услуги банка:	
4. Определение общей платы по факторинговому договору:	

Задание 4

В рамках программы финансового оздоровления с целью получения необходимого дополнительного оборудования (фасовочного, упаковочного, этикетировочного и емкостного) для наращивания объемом производственной деятельности при отсутствии собственных источников финансирования ГУП было рекомендовано использовать лизинг. Условия договора по лизингу аренды производственного оборудования представлены в таблице 6.2.

Таким образом, плата за используемые кредитные ресурсы по договору лизинга составит 25%, комиссионное вознаграждение при этом составит 1%. Дополнительные услуги по договору 630 тыс. руб., в том числе техническая эксплуатация 381,5 тыс. руб. Определение среднегодовой стоимости имущества представить в форме таблицы 6.3. Лизинговые взносы будут осуществляться равными долями ежемесячно, 1-го числа каждого месяца.

Таблица 7.2 – Условия договора по лизингу аренды производственного оборудования

Условия	Значение
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	55931,33
2. Срок договора, года	5
4. Процент комиссионного вознаграждения, %	1
5. Плата за используемые кредитные ресурсы, %	25

6. Дополнительные услуги по договору, тыс. руб., в том числе:	630
-техническая эксплуатация, тыс. руб.	381,5
7. Ставка налога на добавленную стоимость, %	18
<i>Справочно</i>	
<i>Выручка от реализации исследуемого предприятия, тыс. руб.</i>	<i>489856</i>
<i>Себестоимость продаж исследуемого предприятия, тыс. руб.</i>	<i>424369</i>
<i>Расходам расходы на эксплуатацию данного оборудования в год (ремонт, обслуживание), тыс. руб.</i>	<i>280</i>

Таблица 7.3- Расчет среднегодовой стоимости предмета договора, тыс. руб.

Стоимость имущества на начало года	Амортизационные отчисления	Стоимость имущества на конец года	Средняя стоимость за год

Расчет размера лизинговых платежей на аренду производственного оборудования для розлива молока в пакеты привести в форме таблицы 6.4.

Таблица 7.4 – Расчет общей суммы лизинговых платежей по годам

Год	Амортизационные отчисления, тыс. руб.	Плата за используемые кредитные ресурсы, тыс. руб.	Комиссионные выплаты, тыс. руб.	Плата лизингодателю за доп. услуги, тыс. руб.	Сумма лизинговых платежей без НДС, тыс. руб.	НДС, тыс. руб.	Общая сумма лизинговых платежей, тыс. руб.
1							

5							
Итого							

По мнению экспертов ГУП покупка производственного оборудования для розлива молока в пакеты позволит получать ежемесячную выручку в 3000 тысяч рублей, что в год составит 36000 тыс. руб. Целесообразно рассчитать, как увеличится коэффициент рентабельности при эксплуатации данного оборудования.

Проведите расчет экономической эффективности использования лизинга на предприятии.

1. К выручке предприятия за последний отчетный период и прибавьте планируемую выручку от эксплуатации данного оборудования.

2. К расходам предприятия за последний отчетный период и прибавьте расходы на эксплуатацию данного оборудования (≈280 тыс. руб.).

3. Рассчитаем предполагаемую прибыль предприятия с внедрением данного оборудования.

4. Рассчитаем планируемую рентабельность продаж после внедрения данного оборудования по формуле

$$K_{\text{рент план}} = P_{\text{план}} / V_{\text{план}} \quad (6.1)$$

5. Сделайте вывод относительно целесообразности использования лизинга.

Задание 5

Разработать программу антикризисного финансового оздоровления организации.

Порядок работы:

1. На основе проведенного анализа финансового состояния организации (практические работы 4,5) выявить причины ухудшения эффективности деятельности изучаемого предприятия.
2. Разработайте рекомендации по стабилизации финансового положения предприятия. Рекомендации, касающиеся финансовой стабилизации предприятия, обязательно должны опираться на подробное обоснование их экономической эффективности.
3. Оценить экономический эффект от реализации предложенных мероприятий по финансовому оздоровлению организации.

Практическая работа №8

Тема 7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель: изучить особенности инвестиционной политики в антикризисном управлении; получить навыки применения современных методов управления инвестиционными проектами.

Актуальность темы заключается в том, что разработка и реализация эффективной антикризисной стратегии не может быть осуществлена без инвестиционной политики.

Формируемые компетенции: ИД-3 УК-1.

Вопросы для обсуждения:

- 7.1 Методы оценки инвестиционного риска.
- 7.2 Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
- 7.3 Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
- 7.4 Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий.
- 7.5 Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

В настоящее время инвестор имеет 100 000 руб., которые он может положить в банк сроком на один год под годовую процентную ставку 14. Какова будущая стоимость этих денежных средств?

Методические указания

Учет фактора времени, один из важнейших принципов оценки эффективности инвестиций (состоит в необходимости учета фактора времени при сопоставлении разновременных затрат и результатов).

Необходимость оценки денежных средств во времени связана с тем, что стоимость денежных ресурсов с течением времени изменяется. При этом имеется в виду не обесценение денежных средств в результате инфляции, а иной, более фундаментальный аспект, связанный с обращением капитала (денежных средств).

Сегодняшний рубль, помещенный в любые коммерческие операции (вложение в ценные бумаги, инвестиционный проект, банковский депозит и т.д.), через определенный период времени может превратиться в большую сумму за счет полученного с его помощью дохода.

Будущая стоимость денег представляет собой сумму средств, в которую вложенные сегодня средства превратятся через определенный период времени. Оценка будущей стоимости денег связана с процессом наращивания этой стоимости, который представляет собой постепенное увеличение первоначальной суммы путем присоединения к ней дохода, рассчитываемого с учетом нормы доходности (как правило, процентной ставки). Процентная ставка выступает, с одной стороны, как инструмент наращивания стоимости денежных средств, с другой стороны, как измеритель степени доходности.

Текущая стоимость денежных средств в инвестиционных расчетах рассматривается как первоначальное значение той суммы, которая инвестируется ради получения дохода в будущем и определяется как суммабудущих денежных поступлений, приведенных с учетом определенной ставки процента (дисконтной ставки) к настоящему времени.

Расчет будущей стоимости денежных средств в настоящем периоде производится путем дисконтирования. **Дисконтирование – это способ приведения будущей стоимости денег к их стоимости сегодня.** Оно представляет собой процесс, обратный наращиванию денежных средств, т.е. определение того, сколько надо инвестировать сегодня, чтобы получить обусловленную сумму в будущем.

Будущая стоимость – стоимость в будущем инвестированных сейчас денежных средств. Для определения стоимости, которую будет иметь инвестиция через несколько лет при использовании процедуры сложных процентов – будущей стоимости, применяется следующая формула:

$$FV = PV (1 + r)^n, \quad (8.1)$$

где FV – будущая стоимость инвестиции через n лет;

PV – сумма, вкладываемая в настоящий момент времени;

r – ставка процента в виде десятичной дроби (например $10\% = 0,10$);

n – число лет в расчетном периоде (периодичность подсчета процентов).

Данная формула используется при начислении сложных процентов.

При начислении простых процентов используется следующая формула будущей стоимости:

$$FV = PV (1 + rn) \quad (8.2)$$

При этом **простые проценты** начисляются один раз в конце срока вклада. Сложные проценты — это такой вариант, при котором происходит **капитализация процентов**, т.е. их причисление к сумме вклада и последующий расчет дохода не от первоначальной, а от накопленной суммы вклада. Использование сложных процентов аналогично ситуации, при которой вкладчик по окончании определенного периода снимает со счета все средства (вклад плюс накопленные проценты), а затем делает новый вклад на всю полученную сумму.

Если по годам проценты начисляются по разным ставкам, то будущая стоимость по методу сложных процентов определяется по формуле:

$$FV = PV (1 + r_1) * (1 + r_2) * (1 + r_3) * ... (1 + r_i), \quad (8.3)$$

где r_i – процентная ставка в i -том году.

Если формула будущей стоимости показывает, как вычислить будущую стоимость при известной начальной величине инвестиции, **то текущая стоимость** ожидаемых будущих поступлений, которая представляет собой базовую формулу дисконтирования, рассчитывается по формуле:

$$PV = FV / (1 + r)^n \quad (8.4)$$

Равновеликие платежи в течение определенного числа лет называют аннуитетом. Размер ежегодного платежа находится из формулы текущей стоимости аннуитета:

$$PV = C \left[\frac{1}{r} - \frac{1}{r(1+r)^n} \right], \quad (8.5)$$

где PV – текущая стоимость аннуитета;

C – сумма ежегодного платежа;

r – ставка дисконтирования;

n – число лет аннуитета.

Задание 3

Вкладчик размещает в банке 500000 руб. на 10 лет под годовую процентную ставку 15%. Определите, какая сумма будет на счете вкладчика к моменту окончания срока действия депозита, если начисление проводить по методу простых и сложных процентов.

Задание 4

Инвестор предполагает через 3 года по депозиту получить 1 млн. руб. Банк ежегодно начисляет по депозиту 15%. Какую сумму инвестору следует разместить на депозите?

Задание 5

Банк по депозитному вкладу начисляет сложные проценты. Вкладчик размещает в банке 100000 руб. на 4 года. Учитывая, что в течение этих лет ситуация в экономике будет изменяться и стоимость денег, возможно, будет снижаться, банк устанавливает дифференцированные процентные ставки: первый год – 14%; второй – 13%; третий – 11%; четвертый – 10%. Какая сумма будет на счете вкладчика к моменту окончания срока действия депозита?

Задание 6

Инвестор в течение 4 лет в конце каждого года откладывает 100 тыс. руб. под годовую процентную ставку 11%. Какая сумма накопится на его счете к концу четвертого года?

Задание 7

Художник на аукционе продал свою картину за 1 млн руб. Полученные деньги художник разместил на банковском депозите под годовую процентную ставку 15% и предусмотрел, что банк будет ему ежегодно в течение 5 лет выплачивать равные суммы с учетом начисленных процентов. При этом к моменту окончания срока действия депозитного договора банк должен выплатить все средства, т.е. средства на счете должны быть равны нулю. Необходимо рассчитать размер ежегодного платежа, причитающегося художнику,

Задание 8

Проекты А и В являются взаимоисключающими, а проект С - независимым. Это означает, что если у коммерческой организации есть финансовые возможности, то она может выбрать не только какой-то один из представленных проектов, но и их комбинации, т.е. проекты А и С или проекты В и С.

Таблица 1 - Динамика денежных потоков по проектам

Год	А	В	С	А+С	В+С
0	-10	-10	-10		
1	0	10	0		
2	20	0	0		
3	5	15	15		

Определить по критерию срока окупаемости:

- 1)наиболее целесообразный проект с позиций рассмотрения каждого проекта;
- 2)наиболее целесообразную комбинацию проектов.

Задание 9

По инвестиционному проекту известны данные о суммах инвестиционных вложений и прогнозируемой величине денежного потока от производственной деятельности (млн. руб.)

Показатели	Шаги расчета					
	0	1	2	3	4	5
Первоначальные инвестиции	15	55				
Денежный поток от осуществления операционной деятельности			125	118	120	120

Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: Чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 10%.

Методические указания

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием различных показателей:

- чистого дохода;
- чистого дисконтированного дохода;
- индекса доходности;
- срока окупаемости простого и дисконтированного;
- внутренней нормы доходности.

Дисконтированием денежных потоков называется приведение их разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения и обозначается через $t=0$. Момент приведения может не совпадать с базовым моментом.

Дисконтирование – это способ приведения будущей стоимости денег к их стоимости сегодня. Оно представляет собой процесс, обратный наращению денежных средств, т.е. определение того, сколько надо инвестировать сегодня, чтобы получить обусловленную сумму в будущем.

Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта E , равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал и степени риска вложений в данный проект.

Эффект любого инвестиционного проекта зависит не только от того насколько правильно и корректно оценены его будущие денежные потоки. Значительное влияние на результаты расчетов оказывает принятая ставка дисконта. Образно говоря, ставка дисконта – это тот норматив, который должен преодолеть проект, чтобы его могли оценить как эффективный. Совершенно ясно, что результат сдачи любого норматива во многом определяется уровнем этого норматива. Если, например, он устанавливается произвольно, то и результат его сдачи будет также произволен. Другими словами, любой проект можно сделать выгодным, понизив ставку дисконта в оценочных расчетах, и любой проект можно представить как невыгодный, увеличив ее.

Приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t -ом шаге реализации проекта, осуществляется путем умножения его значения на коэффициент дисконтирования α_t , определяемый для постоянной нормы дисконта, рассчитываемый по формуле:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}; \quad (8.6)$$

где t – номер шага = 0, 1, 2, ..., T , а T – горизонт расчета;

E – норма или ставка дисконта, выраженная в долях единицы.

Чистым доходом (другие названия – ЧД, NetValue, NV) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum (R_t - Z_t), \quad (8.7),$$

где $(R_t - Z_t) = \Delta_t$ – эффект на шаге t ;

R_t – результаты от осуществления проекта на шаге t ,

Z_t – затраты на осуществление проекта на шаге t , которые включают текущие и инвестиционные затраты (или капитальные вложения), т. е.

$$Z_t = Z_t^{\text{тек}} + K_t, \quad (8.8)$$

где $Z_t^{\text{тек}}$ – текущие затраты на осуществление проекта;

K_t – инвестиционные затраты;

и где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

Чистый дисконтированный доход (другие названия - ЧДД, интегральный эффект, NetPresentValue, NPV) – определяется как сумма текущих эффектов за расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение дисконтированных результатов над дисконтированными затратами. Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта рассчитывается по формуле:

$$\Delta_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = \sum (R_t - Z_t) / (1+E)^t, \quad (7.9)$$

Чаще ЧДД рассчитывают по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum (R_t - Z_t) / (1+E)^t - \sum K_t / (1+E)^t \quad (7.10)$$

Формула 4 выражает разницу между суммой приведенных эффектов и приведенной к тому же моменту времени величиной капитальных вложений.

Если ЧДД проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки, т. е. проект неэффективен.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов (ЧТС) к сумме дисконтированных капиталовложений:

$$\text{ИД} = \frac{\sum (R_t - Z_t^{\text{тек}}) / (1+E)^t}{\sum K_t / (1+E)^t} > 1 \quad (7.11)$$

Если $\text{ИД} > 1$, проект эффективен, если $\text{ИД} < 1$ - неэффективен.

Сроком окупаемости (период возврата капитальных вложений (Pay-BackPeriod - PBP) – минимальный временной интервал от начала осуществления проекта до момента, когда накопленный денежный поток становится и остается положительным. Т. е. период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости бывает дисконтированным и недисконтированным. Дисконтированный считается по дисконтированным денежным потокам, недисконтированный – по реальным.

Внутренняя норма рентабельности ВНР (другие названия – ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма доходности, InternalRateofReturn, IRR)– это такая норма дисконта, при которой поступления от проекта равны приведенным капиталовложениям или чистый дисконтированный доход равен 0.

$$\sum (R_t - Z_t^{\text{тек}}) / (1+\text{ВНР})^t = \sum K_t / (1+\text{ВНР})^t$$

ВНР должна быть больше ставки дисконта, принятой по проекту. ВНР показывает максимально возможную ставку дисконтирования. Об устойчивости проекта можно судить по разности $\text{ВНД} - E$.

Практическая работа №9

Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Цель: изучить сущность и классификацию рисков, научиться применять на практике количественные и качественные методики оценки уровня рисков и способы снижения степени рисков в области антикризисного управления.

Актуальность темы заключается в том, что антикризисное управление будет эффективным только при наличии рационального управления рисками.

Формируемые компетенции: ИД-3 УК-1.

Вопросы для обсуждения:

8.1. Природа и классификация управленческих рисков.

8.2. Классификация рисков в антикризисном управлении.

8.3. Управление риском: возможности, средства, факторы.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Предстоит выбрать лучший из трех возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2 и ИП3. Допустим, что для своего осуществления упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах 300, 400 и 600 млн. руб. и могут дать прибыль в размере 200, 300 и 400 млн. руб.

Риск потери этих средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне 10, 5 и 20%.

Какой проект лучше?

Задание 3

Рассматривается вопрос о выборе лучшего инвестиционного проекта из двух возможных – ИП1 и ИП2. В условиях хорошей экономической конъюнктуры каждый из них может принести прибыль, а при плохой - убытки. Вероятность хорошей конъюнктуры оценена на уровне 80%, а плохой - на уровне 20% (см. таблицу выплат).

Таблица выплат

Выбор	Выплаты (млн. руб.) при состоянии конъюнктуры и ее вероятности	
	Хорошем (0.8)	Плохом (0.2)
ИП1	600	-500
ИП2	765	-900

Какому проекту отдать предпочтение?

Задание 4

В среднем за день фирма продает 100 штук товара А. Чему равна вероятность того, что фирме удастся продать в один из дней более 300 штук этого товара?

Методические указания

Лемма Маркова гласит: если случайная величина X не принимает отрицательных значений, то для любого положительного числа α справедливо следующее неравенство:

$$P(X > \alpha) \leq \frac{M(x)}{\alpha},$$

где $M(x)$ - математическое ожидание, т.е. среднее значение случайной величины;

X - любая случайная величина.

Здесь и ниже в неравенстве Чебышева для дискретных величин запись символов неравенства может иметь вышеприведенный вид либо прибегать к знакам $\geq$ и $<$. Для

непрерывных величин запись неравенства может использовать символы $\geq$ и $\leq$ или $>$ и $<$. Изменения записи для непрерывных величин ничего по сути не меняют.

Задание 5

Покупатель просит поставщика отпустить продукцию без предоплаты, т.е. в долг. Чему равна вероятность того, что поставщик получит оплату отпущенной продукции вовремя и не понесет потерь, если известно, что продолжительное время КТЛ покупателя находился на среднем уровне, равном 1.8? На какую минимальную прибыль должен рассчитывать поставщик, чтобы признать сделку целесообразной?

Задание 6

У банка имеются два должника, значения КТЛ у которых за три прошедших месяца составили: у первого -1.5, 1.3 и 1.7 и у второго – 1.6, 1.4 и 1.5. Какова вероятность того, что они в течение ближайшего месяца погасят свои долги перед банком?

Методические указания

Неравенство Чебышева имеет такой вид:

$$P\left(\left|x - \bar{x}\right| > \varepsilon\right) \leq \frac{\sigma^2}{\varepsilon^2}.$$

Оно позволяет находить верхнюю границу вероятности того, что случайная величина X отклонится в обе стороны от своего среднего значения на величину больше ε

Эта вероятность равна или меньше (как максимум равна, не больше), чем $\frac{\sigma^2}{\varepsilon^2}$,

где σ^2 - дисперсия СВ X , исчисляемая по формуле:

$$\sigma^2 = \frac{\sum \left(x - \bar{x}\right)^2}{n}$$

Если нас интересует вероятность отклонения только в одну сторону, например, в большую, то вышеприведенное неравенство Чебышева надо было бы записать так:

$$P(x - \bar{x}) > \varepsilon \leq \frac{\sigma^2}{\varepsilon^2} : 2.$$

Задание 7

Фирме предстоит заключение сделки с предприятием о поставке ему продукции на крупную сумму. Согласно бухгалтерским данным, фактическое значение КТЛ у этого предприятия равно 1.6.

Фирма ведет статистику неплатежей. Согласно ей, у контрагентов фирмы, оказавшихся должниками, КТЛ находился в интервале 0.9 – 1.8, а у аккуратных плательщиков – в интервале 1.2 - 2.7. Чему равна вероятность того, что предприятие окажется неплатежеспособным и не сможет расплатиться за поставленную ему продукцию?

Методические указания

Использование модели равномерного распределения: если предположить, что риск невозврата долга равномерно уменьшается с ростом значений КТЛ у заемщика, то для расчета вероятности невозврата им долга можно воспользоваться такой формулой:

$$P_{\text{потерь}} = \frac{b - x}{b - a}.$$

Здесь b – верхняя граница зоны риска,
 a – нижняя граница зоны риска,
 x – фактическое значение КТЛ.

Практическая работа №10

Тема 9. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Цель: получить навыки антикризисного управления персоналом в условиях кризиса.

Актуальность темы заключается в том, что антикризисное управление будет эффективным только при наличии соответствующей антикризисной команды.

Формируемые компетенции: ИД-1 ПК-1.

Вопросы для обсуждения:

1. Антикризисная кадровая политика.
2. Направления кадрового аудита. Формирование антикризисной команды.
3. Снижение сопротивления персонала переменам.
4. Факторы, вызывающие конфликты в организации.
5. Коммуникации в антикризисном управлении.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2 (Ситуационная задача)

Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма «ИТЕМА – Евростиль», которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую multifunctional качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно цен конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное старение модели корпусной мебели «Тренд», что привело к трудностям со сбытом, затовариванию складов, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика – немецкие марки. Основная же причина затруднений – смещение потребительского спроса – была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели «Модель 17» и дешевых кресел и стульев. Однако «Модель 17» оказалась дороже «Тренда» и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Ответьте на вопросы:

1. Выделите ошибки руководства в управлении кризисом.
2. Как бы вы справились с этим кризисом?
3. Корпоративная культура: как ее можно использовать в качестве инструментов управления кризисом?
4. Что такое «сопротивление изменениям»? Как ему противостоять?

Задание 3 (Ситуационная задача)

На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации. С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным - 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1;
- ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем на предприятии; текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии; текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые "по мере возможности"; повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок; текучесть административного персонала составляла 3% в год;
- в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Задание. Ответьте на вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из информации, собранной новым директором по персоналу? В чем причины кадрового кризиса?
2. Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?
3. Какая система наиболее подходит предприятию?
4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Задание 4 (Ситуационная задача)

Директор по персоналу торговой фирмы вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Он рассказал о ней генеральному директору своей компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом директора по персоналу и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей. Через две недели директор по персоналу провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок тот получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего директора по персоналу расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Ответьте на вопросы:

1. В чем причина полученного директором по персоналу результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Задание 5 (Ситуационная задача: «Антикризисная команда»)

Исходя из обозначенных ниже критериев формирования антикризисной управленческой команды и психологических характеристик специалистов и руководителей ОАО «Контакт», дайте предложения по формированию антикризисного штаба. Спрогнозируйте поведение каждого из кандидатов в кризисной ситуации.

Критерии выбора кандидатов в антикризисный штаб:

- молодость (25-35 лет), работоспособность, энергичность;
- инициативность, творческий подход;
- высшее образование по специальности, профессионализм;
- ориентация на личностный рост, самореализацию, карьеру;
- ориентация не на процесс, а на достижение результата;
- личностная психологическая совместимость с руководством и коллегами.

Профессионально-личностные характеристики кандидатов, составленные по результатам участия в ролевой игре.

Глазьева Ольга Валерьевна, 26 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста по маркетингу в течение 2 лет.

Результаты психодиагностики: активна, инициативна. Легко вступает в контакты, свободно выражает свое мнение и свои чувства. Суждения самостоятельные, однако недостает уверенности в своей правоте, несколько зависима от мнения окружающих, что мешает ей отстаивать свою точку зрения. Есть лидерские способности, но для их реализации необходимо развивать перспективное мышление, умение убеждать собеседника, повышение самооценки и накопление практического опыта общения с людьми.

Еремин Сергей Иванович, 35 лет, имеет высшее юридическое образование, занимает должность юриста в течение 5 лет.

Результаты психодиагностики: общительность, активность в установлении контактов выражены в средней степени. Чаще наблюдает за происходящим, чем принимает участие. В поведении осторожен, о себе говорит мало. В отношениях с коллегами доброжелателен, спокоен и терпелив. К нему относятся с уважением, его мнение авторитетно. Желания лидировать в группе нет. В то же время по спорным моментам

благодаря высокому неформальному статусу в коллективе мнение Сергея может стать решающим. Есть потенциал наставника.

Корифеева Инна Геннадьевна, 33 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность зам. начальника планово-экономического отдела в течение 1 года.

Результаты психодиагностики: активность в общении, открытость развиты в средней степени. По содержанию ее высказывания — скорее реакция на инициативу собеседника. Своих идей, интересных мыслей нет. Суждения шаблонные, стереотипные. Мало гибкости, оригинальности в мышлении. Больше озадачена внешним впечатлением, которое производит на окружающих, а именно — усилия прилагает к поддержанию на должном уровне своей внешности (прическа, макияж, одежда), а не внутреннего самосовершенствования. Придерживается норм и правил, принятых в коллективе, дисциплинирована и ответственна. В сочетании с доброжелательным отношением к коллегам эти качества встречают симпатию и уважение со стороны коллектива.

Соболев Игорь Алексеевич, 31 год, имеет высшее экономическое образование, занимает должность начальника отдела снабжения в течение 3 лет.

Результаты психодиагностики: энергичен, жизнерадостен. Имеет активную жизненную позицию. Мышление творческое, много интересных идей. Очень доброжелателен к коллегам, к нему относятся так же. Организаторские способности выражены в средней степени. В то же время благодаря открытости, позитивному мировоззрению, развитому чувству юмора оказывает значительное влияние на подчиненных и коллег. Активен и инициативен, к такому же поведению стимулирует сослуживцев.

Ступицин Егор Николаевич, 35 лет, имеет высшее финансово-экономическое образование, занимает должность начальника финансового отдела в течение 7 лет.

Результаты психодиагностики: общителен, готов к сотрудничеству. Открыто выражает эмоции, как положительные, так и отрицательные. Стремится к ведущей позиции в группе, что пока удается слабо и встречает настороженное отношение коллег. Легко переключается с одной роли на другую, однако вследствие несколько эгоцентричной установки, конкуренции с другими сотрудниками за признание в группе, его установки (и соответственно поведение) могут быть негибкими.

Шахаров Владислав Станиславович, 34 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность зам. директора по производству в течение 2 лет.

Результаты психодиагностики: малообщителен, скрытен. Реакция на внешние события несколько замедлена. Сначала обдумывает разные варианты и только затем предлагает свое решение вопроса. Достаточно самокритичен, анализирует свои ошибки, намечает пути их исправления. К лидерству в группе не стремится, хотя жизненная позиция достаточно активная. Чувствителен к критике, нуждается в одобрении и большей положительной оценке своей работы.

Калганова Лариса Петровна, 29 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста-кадровика в течение 5 лет.

Результаты психодиагностики: очень активная, общительная. Высокая потребность в признании, одобрении, поддержке. При принятии решений часто сомневается, зависима от мнения окружающих. Трудности, препятствия на пути к цели, стрессовые ситуации, часто вызывают у Ларисы состояние «ступора», ощущение «тупика», из которого она не видит выхода. Она начинает волноваться, появляется страх, и в такие моменты ей необходима поддержка, руководство более спокойного коллеги, который укажет верное решение. Наиболее вероятной причиной высокой сензитивности (чувствительности) к стрессовой ситуации является сочетание особенностей нервной системы с негативным опытом преодоления стресса.

Вопросы:

1. Назовите основные направления кадровой политики в условиях антикризисного управления.

2. Что означает разработка новых принципов построения социально-трудовых отношений в организации, преодолевающей кризис?

Задание 6

Работнику фирмы поручено уладить с профсоюзом вопрос о забастовке, которая может принести фирме убытки в размере 6 млн. руб. в неделю. Профсоюз требует увеличения заработной платы на 20%, что приведет к потерям фирмы на фонде зарплаты в размере 20 млн. руб. Если увеличить зарплату на 10%, то потери фирмы на фонде зарплаты составят 10 млн. руб. При этом возникнет 20%-ный риск забастовки продолжительностью не более одной недели. Если же повысить зарплату всего на 5%, то потери фирмы на фонде зарплаты снизятся до 5 млн. руб., но вероятность возникновения забастовки повысится до 40 %, а ее продолжительность в таком случае может составить 2 недели. Наконец, если полностью отказать профсоюзу в повышении зарплаты, то риск возникновения забастовки вырастет до 90%, а ее продолжительность может достигнуть 4 недель. Какой из вышеперечисленных вариантов наиболее оптимален для фирмы?

Решить задачу с помощью «дерева решений».

Методические указания

Для решения поставленной задачи целесообразно составление «дерева решений». *Дерево решений* – особый графический прием, позволяющий наглядно представить логическую структуру принятия решений. К нему прибегают тогда, когда решение принимается поэтапно или когда с переходом от одного варианта решения к другому меняются вероятности. Дерево решений создается при движении слева направо, а анализируется в обратном направлении. Поэтому этот анализ называют обратным.

При создании дерева пункты принятия решений обозначаются квадратами, а узлы возникающих неопределенностей – кружками.

Для каждого разветвления неопределенности рассчитывается вероятность, а в конце каждой финальной ветви указывается ожидаемая выплата. При обратном анализе для каждого узла неопределенности рассчитывается математическое ожидание выплаты. Для каждого пункта принятия решения выплата максимизируется. Лучшее решение выбирается по максимуму выплат.

Практическая работа №11

Тема 10. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Вопросы для обсуждения:

- 10.1. Содержание государственного антикризисного управления.
- 10.2. Виды антикризисного регулирования.
- 10.3. Российский опыт антикризисного регулирования.

Цель: изучить сущность государственного регулирования кризисных ситуаций.

В результате освоения темы студент должен:

Актуальность темы заключается в том, что знание основ антикризисного государственного управления является одним из главных факторов принятия эффективного управленческого решения на государственном уровне.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Составить баланс финансовых ресурсов и затрат (в условных денежных единицах).

Методические указания

Для выполнения практического задания необходимо на основе данных, приведенных в таблице 1.1, составить баланс финансовых ресурсов и затрат.

В схеме баланса отражается объем поступлений, за счет которых образуются фонды денежных средств, и объем расходов, произведенных за счет финансовых ресурсов.

Сумма всех статей расходной части баланса финансовых ресурсов и затрат должна быть равна сумме всех статей его доходной части.

В случае превышения доходной части над расходной в последнюю вводится балансирующий показатель «превышение доходов над расходами» или «профицит». При превышении расходов над доходами в доходной части отражается балансирующий показатель «дефицит».

Решение задачи завершается выводами, в которых обосновывается необходимость балансирующего показателя. Например, если это «дефицит финансовых ресурсов», то приводятся предложения, рекомендации по его снижению. При профиците указываются направления его расходования.

Таблица 11.1 - Исходные данные

Показатели	Значения показателей по вариантам				
	1	2	3	4	5
прибыль государственных предприятий и организаций	9,4	8,7	20,3	7,3	6,4
НДС, акцизы	17,6	8,8	31,7	8,6	7,7
прибыль негосударственных предприятий и организаций	14,8	6,4	46,1	4,7	3,6
капитальные вложения	36	13,6	80,2	12,8	11,8
амортизация	13,6	8,8	19,8	6,4	5,3
кредиты банков	3	4,5	16,5	1,5	1,6
налоги с населения	4,6	2,9	12,7	2,4	1,9
реализация облигаций	1,3	1,1	21,8	0,9	0,8
прочие поступления	1,1	0,6	11,3	1,1	0,4
расходы на управление	1,8	1,2	18,4	1,6	0,8
геологоразведочные работы	2,6	2,1	9,6	1,7	1,4
капитальный ремонт	5,8	4,9	7,1	2,1	2,7
прирост материальных оборотных средств	1,6	1,1	9,4	1,2	2,9
отчисления государственных и негосударственных предприятий и организаций на социальные нужды	5,4	3,7	16,7	3,7	4,1
расходы на социально-культурные мероприятия	33,8	20,4	48,9	16,7	16,2
прочие расходы	9,1	11,2	28,6	8,4	3,4

Решение задачи осуществляется в табличной форме:

Таблица 11.2 - Баланс финансовых ресурсов и затрат

Финансовые ресурсы	Сумма	Затраты	Сумма

ИТОГО		ИТОГО	
БАЛАНС		БАЛАНС	

Практическая работа №12

Тема 11. ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель: изучить подходы к разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления региональными социально-экономическими системами.

Актуальность темы заключается в том, что стабильное или нестабильное финансовое состояние предприятий напрямую влияет на местные бюджеты, которые, в свою очередь, являются индикаторами экономического состояния территории.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

11.1. Особенности и проблематика антикризисного управления в муниципального образования.

11.2. Процедуры антикризисного управления муниципальным образованием.

11.3. Принципы антикризисного управления территорией.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Провести сравнительную характеристику налоговых доходов федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов. Сделать выводы

Источник	Консолидированные бюджеты субъектов РФ	Региональные бюджеты	Местные бюджеты (%)
Итого доходов	100,0	100,0	100,0
Налоговые доходы	70,0	75,7	29,8
Налог на прибыль	27,0	37,3	1,7
НДФЛ	26,2	21,9	20,0
Налоги на имущество	8,5	8,2	4,2
Прочие	8,3	8,3	3,9

Задание 3

Проведите сравнительную характеристику прогноза поступления доходов федерального бюджета на 2016-2018 гг. с учетом формирования нефтегазовых доходов

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
ВВП (млрд. руб.)	34870	39480	44470
Всего доходов (в % к ВВП)	19,14	18,80	18,07
Нефтегазовые доходы (в % к ВВП)	7,07	6,04	5,35
Налоговые доходы (без учета нефтегазовых доходов (в % к ВВП)	12,07	12,75	12,72

Задание 4 (Ситуационная задача)

В Норвегии (1972 г.) проведен референдум по вопросу вступления в Общий рынок. Около 53,5% норвежских избирателей были против вступления, и хотя правительство относилось положительно к процессам конвергенции в Европе, оно вынуждено было отказаться от участия в Общем рынке. В случае несовпадения решения представительного или исполнительного органа с волей большинства избирателей на консультативном референдуме может возникнуть ситуация, когда потребуются досрочные парламентские выборы или, в худшем варианте, отставка правительства. Определите риски, которые грозят предприятиям Норвегии, и определите способы управления ими.

Практическая работа №13

Тема 12. АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель: получить навыками формирования региональной антикризисной стратегии.

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время, по мере становления и развития новых форм территориального управления, становится очевидным, что муниципальные образования и регионы являются сложными социально-экономическими системами, подверженными кризисам так же, как и системы производственные. В связи с этим в общей системе антикризисного управления целесообразно уделять внимание антикризисному управлению территориальными системами.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

- 12.1. Сущностная основа антикризисных стратегий муниципального образования. Цели, задачи, направления антикризисных стратегий территорий.
- 12.2. Типы антикризисных стратегий территорий.
- 12.3. Региональные и муниципальные антикризисные программы.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Проанализируйте расходы федерального бюджета на текущий год. Рассчитайте процентное соотношений статей расходов. Выявите приоритетные расходы федерального бюджета. Отобразите полученный результат в виде таблицы, рисунка, диаграммы и других графических форм.

Задание 3

Проанализируйте доходы федерального бюджета на текущий год. Рассчитайте процентное соотношение статей доходов. Выявите бюджетообразующие доходы федерального бюджета.

Задание 4

Основываясь на статистических сборниках Федеральной службы статистики за соответствующие годы, а также законами о государственном бюджете заполните таблицу.

Федеральный бюджет	Порядковый номер года									
	1		2		3		4		5	
	Млн руб	%	Млн руб	%	Млн руб	%	Млн руб	%	Млн руб	%
ВВП		100%		100%		100%		100%		100%

Доходы										
Расходы										
Профицит (-дефицит)										
Государственный долг РФ										

По результатам полученной информации и расчетов структуры показателей охарактеризуйте динамику произошедших изменений в структуре бюджета, напишите выводы.

Задание 5

Дайте сравнительную характеристику бюджета на примере двух – трех субъектов Федерации (например, Краснодарский край, Ставропольский край, Ростовская область). Раскройте содержание ответа в виде таблицы, рисунка, диаграммы и других графических форм.

Задание 6

Заполните таблицу «Источники финансирования дефицита бюджетов в РФ»

Федерального бюджета	Бюджета субъекта РФ	Местного бюджета
Внутренние		
Внешние		

Задание 7

Заполните таблицу: «Формы финансовой помощи из федерального бюджета субъектам РФ»

Характеристики	Фонд финансовой поддержки субъектов РФ	Фонд компенсаций	Фонд софинансирования социальных расходов	Фонд регионального развития
Цель создания				
Тип финансовой помощи				
Принцип распределения средств				
Условия предоставления				
Порядок перечисления (использования)				

Практическая работа №14

Тема 13. **ПРОЦЕДУРЫ И ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЕЙ**

Цель: изучить процедуры и технологии антикризисного государственного управления территориями.

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время, по мере становления и развития новых форм территориального управления, становится очевидным, что муниципальные образования и регионы являются сложными социально-экономическими системами, подверженными кризисам так же, как и системы производственные. В связи с этим в общей системе антикризисного управления целесообразно уделять внимание антикризисному управлению территориальными системами.

Формируемые компетенции: ИД-2 ПК-5.

Вопросы для обсуждения:

- 13.1. Платежеспособность региональных и местных бюджетов.
- 13.2. Несостоятельность муниципальных образований.
- 13.3. Процедуры антикризисного управления территориями.

Задание 1

Защита докладов по темам.

Задание 2

Проанализируйте бюджет субъекта РФ (на примере Ставропольского края) за последние 5 лет. Рассчитайте процентное соотношений статей расходов и доходов. Выявите приоритетные расходы и доходы субъекта РФ. Исследуйте источники покрытия бюджетного дефицита. Отобразите полученный результат в виде таблицы, рисунка, диаграммы и других графических форм.

Задание 3 (Ситуационная задача)

Допустим, в отчетном квартале фактически полученные доходы федерального бюджета превысили утвержденный уровень на 12%. В связи с этим в октябре текущего года Правительство РФ подготовило законопроект о внесении изменений и дополнений в Закон РФ «О Федеральном бюджете», в соответствии с которым планировалось финансировать отдельные расходные статьи бюджета сверх установленных ассигнований. Однако данный законопроект был отклонен Госдумой и направлен на доработку. Повторное рассмотрение указанного законопроекта было назначено на декабрь текущего года. Оцените правомерность ситуации. Какие действия должно осуществить Правительство РФ в сложившейся ситуации?

Задание 4

Какие тенденции последних лет наблюдаются в межбюджетных отношениях в РФ? Проанализируйте размеры финансовой помощи Федерального центра субъектам РФ (Приложения № 14-16 ФЗ «О федеральном бюджете») за несколько лет. Прокомментируйте ответ.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Антикризисное управление: учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с.: ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2020-10-10. - Москва:

2. Синявин, В. Ю. Антикризисное управление организацией Электронный ресурс / Синявин В. Ю.: учебное пособие. - Пенза: ПГУ, 2019. - 278 с. - ISBN 978-5-907102-98-9, экземпляров неограничено

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа:
<http://www.garant.ru/>

49

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Антикризисное управление»
для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Содержание

1.	Общая характеристика самостоятельной работы студента	4
2.	План-график выполнения самостоятельной работы	5
3.	Контрольные точки и виды отчетности по ним	6
4.	Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы	6
5.	Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	9
6.	Методические рекомендации по подготовке к экзамену	11
7.	Список рекомендуемой литературы	14

Введение

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров части универсальной компетенции УК-1 и частей профессиональных компетенций ПК-1 и ПК-5 по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Задачами дисциплины является:

- сформировать всесторонние знания методологии антикризисного управления, факторов, обуславливающих возникновение кризисных ситуаций; мер государства, направленных на защиту субъектов экономики от кризисных ситуаций;
- формирование знаний нормативно-правовых основ антикризисного управления;
- формирование навыков, эффективного использования различных алгоритмов и процедур разработки управленческих решений в условиях кризиса;
- овладение практическими навыками прогнозирования банкротства предприятия и формирования антикризисных программ хозяйствующего субъекта, территории, региона, страны;
- формирование современных знаний о методах оценки и принципах построения системы государственного и муниципального антикризисного управления.

Учебная дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (модуля) дисциплины профиля Б1.В.01.11, её освоение происходит в 8 семестре.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК -1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-3 УК-1. определяет и оценивает риски возможных вариантов решений проблемной ситуации, выбирает оптимальный вариант её решения	Применяя навыки субъективной и объективной оценки рисков, разрабатывает возможные варианты управленческих решений в области антикризисного управления в условиях неопределенности, выбирает оптимальный вариант решения в кризисной ситуации
ПК-1 Способен осуществлять основные функции управления	ИД-1 ПК-1. Применяет знания основных функций	Обладая организационными способностями, управляет организацией,

муниципальным образованием и территорией, деятельностью органов муниципального управления; определять цели их развития	управления организацией, муниципальным образованием, территорией; планирует и анализирует результаты деятельности	муниципальным образованием, территорией, в том числе в условиях кризиса; планирует и анализирует результаты деятельности
ПК-5 Способен применять современные инновационные технологии; применять знания по разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ИД-2 ПК-5. Анализирует социально-экономические проекты (программы развития); оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия их реализации	Опираясь на знания сущности и классификации кризисов в социально-экономическом развитии, проблематики антикризисного управления, методов исследования различных систем анализирует социально-экономические проекты (программы развития); оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия их реализации

Объектом изучения является кризисная ситуация во всем комплексе ее проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеческим фактором. При этом учитываются не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины и последствия. В рамках курса рассматривается совокупность мер, использование которых в комплексе может обеспечить хозяйствующему субъекту устойчивое положение на рынке. В системе антикризисного менеджмента применяются как обычные управленческие инструменты (с учетом специфики условий и сложившейся конкретной ситуации конкретного предприятия), так и особые, специальные инструменты, в частности реинжиниринг, контроллинг и др.

Целью выполнения самостоятельной работы – пополнение и закрепление теоретических знаний, полученных в области антикризисного управления.

Методические указания составлены исходя из типовых требований и задач дальнейшего повышения качества подготовки студентов высших учебных заведений.

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Цель самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины – научить студента осмысленно и самостоятельно работать с учебным материалом, научной информацией по дисциплине, актуальными

исследованиями, а также привить навыки самостоятельного реализации управленческих решений в области антикризисного управления.

Задачи самостоятельной работы:

- систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения студентов;

- развить познавательные способности и активность студентов: творческую инициативу, самостоятельность, ответственность и организованность;

- сформировать и развить навыки ведения самостоятельной работы и овладения методикой исследования при решении разрабатываемых в учебной деятельности проблем и вопросов;

- повысить уровень подготовленности к самостоятельной работе в соответствии с содержанием дисциплины.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовку к экзамену.

Целью самостоятельного изучения вопросов тем лекций является их углубленное изучение, закрепление и систематизация знаний по выделенным темам.

Целью выполнения практических работ является овладение знаниями и формирование умений в области антикризисного управления.

№	Вид самостоятельной работы	Форма контроля
	8 семестр	
1	Подготовка к практическим занятиям	Защита доклада с презентацией
2	Самостоятельное изучение литературы	Конспект
3	Подготовка к экзамену	Сдача экзамена

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

Подготовка к практическим занятиям в виде подготовки доклада по заданной проблематике, а также самостоятельное изучение литературы выполняется последовательно в соответствии с учебным графиком.

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объём часов
2 семестр ОФО				
ИД-3 УК-1 ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-5	Самостоятельное изучение литературы	Тестирование, собеседование	Комплект тестов	20
ИД-3 УК-1 ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-5	Подготовка доклада	Презентация	Тематика докладов	19
ИД-3 УК-1 ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-5	Подготовка к экзамену		Вопросы к экзамену, практические задания	27
Итого				66

3. Контрольные точки и виды отчетности по ним

На каждую контрольную точку в соответствии с учебным графиком студент должен ответить в форме собеседования на вопросы по заданному объему лекционного материала, а также выполнить практические работы.

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

4. Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании записей они лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться.
2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
6. Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»:

можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

5. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Подготовка к практическим занятиям осуществляется в виде подготовки доклада с мультимедийной презентацией.

Целью самостоятельной работы является расширение научного кругозора, овладение методами теоретического исследования, развитие самостоятельности мышления студента; развитие способности прогнозировать, проектировать, моделировать.

Доклад - публичное сообщение или документ, которые содержат информацию и отражают суть вопроса или исследования применительно к данной ситуации. Также студент может сформулировать проблему самостоятельно по согласованию с научным руководителем.

Мультимедийная презентация используется для привлечения внимания слушателей к основной идее или концепции развития проекта с точки зрения его возможной эффективности и результативности применения.

Выполнение задания:

1) четко сформулировать тему;

2) изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации: — первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.); — вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, граф-схемы, предметные указатели и т. д.); — третичные (обзоры, компилятивные работы, справочные книги и т. д.); 20

3) написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;

4) написать доклад, соблюдая следующие требования:

— к структуре доклада — она должна включать: краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;

— к содержанию доклада — общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;

5) оформить работу в соответствии с требованиями, подготовить презентацию.

Планируемые результаты самостоятельной работы:

— способность студентов анализировать результаты научных исследований и применять их при решении конкретных образовательных и исследовательских задач;

— готовность использовать индивидуальные креативные способности для оригинального решения исследовательских задач;

— способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

Примерный список тем, рекомендуемых для подготовки и защиты докладов:

1. Кризис 1847 г. в странах Европы: причины и последствия.
2. Первый мировой экономический кризис 1857 г: сущность и характеристика.
3. Характеристика мировых экономических кризисов 1900-1903 гг., 1907 г., 1920 г.
4. Причины и последствия экономического кризиса 1929— 1933 гг.
5. Локальный экономический кризис 1948-1949 гг. в США и Канаде.
6. Послевоенные кризисы в капиталистических странах в 1953-1954гг.; 1957-1958 гг. и в 1973-1975 гг.: сущность и характеристика.
7. Роль стратегического менеджмента в период перехода к рыночной экономике.
8. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler.
9. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
10. Характеристика финансового механизма устойчивости фирмы.
11. Менеджмент неплатежеспособных предприятий.
12. Подходы к управлению активами и пассивами в России и за рубежом.
13. Роль аудита и консалтинга в улучшении деятельности фирмы.
14. Улучшение организации бухгалтерского учета на предприятии, его учетной политики, управленческого учета как важная предпосылка прочности финансов предприятия.

15. Роль оптимизации налогообложения в системе антикризисного управления.

16. Венчурные фирмы. Возможности использования зарубежного опыта.

17. Особенности риск-менеджмента в России. Его специфика при проведении банковских, валютных операций и операций с ценными бумагами.

18. Формы подготовки менеджеров в развитых странах. Возможности использования их опыта в РФ.

19. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса.

20. Проблема финансового неблагополучия многих компаний России.

21. Формы и методы ликвидации неплатежеспособности фирм.

22. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении.

23. Направления и возможности использования форм и методов контроллинга в практике российских фирм.

24. Антикризисное государственное управление в странах рыночной экономики.

25. Дефолт 1998 года в России: причины и последствия.

26. Антикризисные меры и антикризисное законодательство России.

27. Государственные антикризисные программы поддержки бизнеса. Мировой, российский и региональный опыт.

28. Значение и роль законодательства о несостоятельности в экономическом регулировании.

29. Профессиональные и этические нормы деятельности антикризисного управляющего.

30. Реструктуризация как способ финансового оздоровления хозяйствующего субъекта.

6 Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовка к экзамену – это завершающий, наиболее активный этап самостоятельной работы студента над учебным курсом.

Студенту необходимо внимательно разобраться в записях лекций и в материалах практических занятий, систематизировать и упорядочить накопленные знания. Каждая тема имеет свои узловые, основные, концептуально обобщающие вопросы, вокруг которых собирается все остальное. Студент, способный на них ответить, может считать себя подготовленным, к экзамену.

Экзамен проводится по билетам, в каждом из них поставлены три вопроса (2 базового и 1 повышенного уровня) и задача. Экзамен проводится в устной форме, в которой экзаменуемый может выражать и свою точку зрения с соответствующей аргументацией.

Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На

экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

За 3-4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам.

- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

Вопросы к экзамену по дисциплине «Антикризисное управление»

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса: распознавание и разрешение.
4. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
5. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
6. Признаки и особенности антикризисного управления.
7. Мониторинг проблемного предприятия.
8. Стратегическое планирование.
9. Тактическое планирование.
10. Внедрение (сопровождение программных мероприятий).
11. Оценка результатов антикризисных мероприятий.
12. Корректировка стратегии развития организации.
13. Разработка методик по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.
14. Основные положения и процедуры банкротства.
15. Наблюдение.
16. Внешнее управление.
17. Конкурсное производство.
18. Мировое соглашение.
19. Банкротство индивидуальных предпринимателей.
20. Упрощенные процедуры банкротства.
21. Основные параметры диагностирования.
22. Количественные методики диагностики банкротства.
23. Качественные методики диагностики банкротства.
24. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной

ситуации.

25. Формирование эффективной системы финансового планирования.

26. Рационализация работы финансовой службы организации.

27. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации.

28. Методы оценки инвестиционного риска.

Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.

29. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

30. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий.

31. Природа и классификация управленческих рисков.

32. Классификация рисков в антикризисном управлении.

33. Управление риском: возможности, средства, факторы.

34. Антикризисная кадровая политика

35. Снижение сопротивления персонала переменам.

36. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом.

37. Содержание государственного антикризисного управления.

38. Виды антикризисного регулирования.

39. Российский опыт антикризисного регулирования.

Особенности и проблематика антикризисного управления муниципального образования.

40. Классификация кризисов муниципального образования.

41. Принципы антикризисного управления территорий.

Сущностная основа антикризисных стратегий муниципального образования.

42. Цели, задачи, направления антикризисных стратегий территорий.

43. Типы антикризисных стратегий территорий.

44. Региональные и муниципальные антикризисные программы.

45. Платежеспособность региональных и местных бюджетов.

46. Несостоятельность муниципальных образований.

47. Процедуры антикризисного управления территорией.

48. Человеческий фактор кризисных ситуаций.

49. Эффективность антикризисного управления.

50. Технологическая схема антикризисного управления.

51. Признание должника банкротом и процедуры банкротства.

52. Банкротство финансовых и кредитных организаций.

53. Организация и проведение анализа эффективности деятельности федеральных государственных унитарных предприятий и открытых акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности.

54. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления.

55. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.

56. Количественная и качественная оценка уровня риска.
57. Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях.
58. Зарубежный опыт антикризисного регулирования.
59. Роль муниципальной бюджетной политики в системе антикризисного регулирования развития территории.
60. Характеристика текущей и долговой платежеспособности регионального и местного бюджета.
61. Характеристика процесса управления государственным (муниципальным) долгом.
62. Особенности программ государственных (муниципальных) заимствований.
63. Реорганизационные процедуры муниципальных образований.

Рекомендуемые источники информации для выполнения различных видов самостоятельной работы

№ п/п	Виды самостоятельной работы	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная	Дополнительная	Интернет-ресурсы
1	Самостоятельное изучение литературы	1	1 2	1 2
2	Подготовка к практическим занятиям	1	1 2	1 2
3	Подготовка к экзамену	1	1 2	1 2

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Антикризисное управление: учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с.: ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограниченно
2. Синявин, В. Ю. Антикризисное управление организацией Электронный ресурс / Синявин В. Ю.: учебное пособие. - Пенза: ПГУ, 2019. - 278 с. - ISBN 978-5-907102-98-9, экземпляров

неограничено

Интернет-ресурсы:

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа:
<http://www.garant.ru/>

2. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим
доступа: <http://www.consultant.ru>