

Автономная Некоммерческая Организация Высшего Образования

**«**Славяно-Греко-Латинская Академия»

|  |  |
| --- | --- |
| **СОГЛАСОВАНО**  Директор Института \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,  кандидат философских наук  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Одобрено:**  Решением Ученого Совета  от «22» апреля 2022 г. протокол № 5 | **УТВЕРЖДАЮ**  Ректор АНО ВО «СГЛА»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Храмешин С.Н. |

# Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине **Б1.О.36 Антикризисное управление**

для студентов

|  |  |
| --- | --- |
| Направление подготовки | **38.03.04 Государственное и муниципальное управление** |
| Направленность (профиль) | **Государственная, муниципальная служба и кадровая политика** |
| Кафедра | **международных отношений и социально-экономических наук** |
| Форма обучения  Год начала обучения | **Очная**  **2022** |
| Реализуется в семестре | **7, курс 4** |

Москва, 2022

Разработчик: Харченко Н.П., доцент кафедры менеджмента

1. Проведена экспертиза РПУД. Члены экспертной группы:

Председатель:

Панкратова О. В. - председатель УМК.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК, замдиректора по учебной работе;

Воронцова Г.В. - член УМК, доцент кафедры менеджмента.

Представитель организации-работодателя:

Ларский Е.В. - главный менеджер по работе с ВУЗами и молодыми специалистами АО «КОНЦЕРН ЭНЕРГОМЕРА»

**Экспертное заключение:**

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине **Б1.О.36 Антикризисное управление**

рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и соответствует требованиям законодательства в области образования.

Протокол заседания Учебно-методической комиссии

от «22» апреля 2022 г. протокол № 5

Методические указания содержат задания, методику выполнения практических работ, условия проведения деловой игры. Предназначены для бакалавров направления

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

## СОДЕРЖАНИЕ

Практическая работа №1 5

ДИАГНОСТИКАБАНКРОТСТВАХОЗЯЙСТВУЮЩЕГОСУБЪЕКТА.КОЛИЧЕСТВ

ЕННЫЕИКАЧЕСТВЕННЫЕМЕТОДИКИДИАГНОСТИКИБАНКРОТСТВА

Практическая работа №2 10

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Практическая работа №3 12

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Практическая работа №4 17

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 20

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 набора профессиональных компетенций 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;
* формирование современных знаний об общих и специальных методах оценки и принципах построения системы государственного и муниципального антикризисного управления.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» относится к дисциплинам обязательной части (модуля) (Б1.О.36), её освоение происходит в 7 семестре.

Успешное изучение дисциплины «Антикризисное управление» обеспечивают следующие дисциплины: «Теория управления», «Технологии оценки развития социальноэкономических систем».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины: Индекс Формулировка:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социальноэкономических процессов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**сущность и классификацию кризисов в социально-экономическом развитии; понятие и проблематику антикризисного управления; основные принципы и методы анализа кризисных ситуаций в различных социально-экономических системах; нормативно-правовое обеспечение антикризисного управления.

**Уметь:** использоватьметодыколичественного и качественного анализакризисных ситуаций и формирования антикризисных программ на разных уровнях управления; разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения в области антикризисного управления в условиях неопределенности и рисков.

**Владеть:** навыками оценки эффективности реализации антикризисных программ на разных уровнях управления; навыками применения адекватных инструментов и технологий реализации управленческих решений в процессе антикризисного управления.

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 5.

### ДИАГНОСТИКАБАНКРОТСТВАХОЗЯЙСТВУЮЩЕГОСУБЪЕКТА.КОЛИЧЕСТВ ЕННЫЕИКАЧЕСТВЕННЫЕМЕТОДИКИДИАГНОСТИКИБАНКРОТСТВА

**Цель:** получить навыки диагностикибанкротствахозяйствующегосубъекта.

В результате освоения темы студент должен:

ЗНАТЬ:

-основные методы количественного и качественного анализа при оценке экономической деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, коммерческих и некоммерческих

организаций;основныеположениятеорииантикризисногоуправления,принципыиметодыана лизакризисныхситуаций,путиивозможностивыходаизнихс минимальнымипотерями.

УМЕТЬ:

-использоватьзнанияприоценкесовременныхсоциально-экономических систем; применятьнапрактикетеоретическиезнаниявобластиантикризисногоуправления; использоватьметодыколичественного и качественного анализаприоценкеэкономической деятельностиоргановгосударственнойвластиРоссийскойФедерации,органовгосударственно йвластисубъектовРоссийскойФедерации;органовместногосамоуправления,государственны

химуниципальныхпредприятийиучреждений,коммерческих и некоммерческихорганизаций.

ВЛАДЕТЬ:

-навыками количественного и качественного анализа при оценке экономической деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций; современной инструментарной базой диагностики, анализа, оценки и прогнозирования кризисов в различных социальноэкономических системах.

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

**Вопросы для обсуждения:**

5.1. Основные параметры диагностирования.

5.2. Количественныеметодикидиагностикибанкротства.

5.3. Качественныеметодикидиагностикибанкротства.

### Задание 1

*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 = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4, (1)

где X1 – прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

X2 – оборотные активы / сумма обязательств; X3 – краткосрочные обязательства / сумма активов; X4 – выручка / сумма активов.

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

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

Z4 = 0,063x1 + 0,062x2 + 0,057x3 + 0,001x4 , (2)

где x1 − оборотный капитал / сумма активов; x2 – прибыль от реализации / сумма активов; x3 – нераспределенная прибыль / сумма активов; x4 – собственный капитал / заемный капитал.

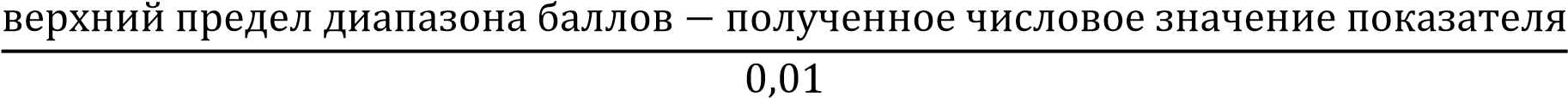
Предельное значение для данной формулы равняется 0,037, если результат модели больше данного значения, вероятность банкротства высока.

1. 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:



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

Расчет количества баллов снижения определяется умножение 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 5.1 - Границы классов согласно критериям оценки финансового состояния предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Шкала оценок | | | | |
| балл | 2 класс  значение    балл | 3 класс  значение    балл | балл | балл |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥ 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 | ≥ 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 | ≥ 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 | ≤ 0,99    0,7 − 0 |
| За каждый пункт снимается по 0,3 балла | | | | |
| Доля оборотных средств в активах | ≥ 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 | ≤ 0,20    3,8 − 0 |
| За каждый пункт снимается по 0,2 балла | | | | |
| Коэффициент обеспеченности  собственными средствами | ≥ 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 | ≤ 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 | ≤ 0,30    0,4 − 0 |
|  | | | | |
| Коэффициент финансовой устойчивости | ≥ 0,80    5 | 0,79 − 0,70    4 | 0,69 − 0,60    3 | 0,59 − 0,5    2 | ≤ 0,49    1 − 0 |
| За каждый пункт снимается по 0,1 балла | | | | |

Таблица 5.2 - Расчет числовых значений показателей и количества баллов классификации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  | Шкала оценок | |  |
| Класс показателя и диапазон | Расчет количества пунктов снижения | Расчет количества балов 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 5.3 - 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 состояниемструктура 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= 8,38К1+К2 +0,054К3+0,63К4, (3)

*оборотныеактивы*

где К1=,

*активы*

*чистаяприбыльотчетногопериода*

К2=,

*собственныйкапитал*

*выручкаотреализациитоваров*

К3= ,

*активы*

*чистаяприбыльотчетногопериода*

К4= *себестоимостьпроданныхтоваров*,*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:

Х= - 0,3877 – 1,0736 Ктл+ 0,0579Кзс, (4)

где Ктл – коэффициент текущей ликвидности; = ОА/КО; Кзс – отношение заемных средств к активам.

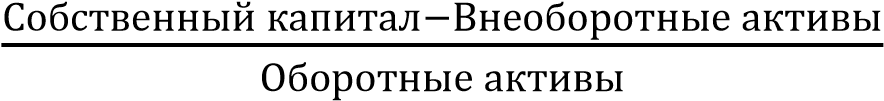
Если Х>0, то вероятность банкротства больше 50% и возрастает с увеличением Х.

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

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

R=2Косс +0,1Ктл+0,08Ки+0,45Км+Кпр, (5)

где Косс– коэффициент обеспеченности собственными средствами;

;

Ктл – коэффициент текущей ликвидности; = ОА/КО;

Ки – коэффициент оборачиваемости активов;

Км – рентабельность реализации продукции, рассчитанная по валовой прибыли; Кпр – рентабельность собственного капитала, рассчитанная по чистой прибыли.

Если R≤ 1, то ФСП неудовлетворительное, если R≥ 1, то ФСП характеризуется как удовлетворительное.

Практическая работа№2

### Тема 6. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

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

ЗНАТЬ:

-механизмприменения финансового менеджмента в системеантикризисногоуправлениявпрактикеработыхозяйствующихсубъектов; способы эффективного управления ресурсами в условиях кризиса.

УМЕТЬ:

-применятьнапрактикетеоретическиезнаниявобластифинансового менеджмента в условиях кризиса; определять причины, степень экономического кризиса и первоочередные направления антикризисных мероприятий в области управления финансами.

ВЛАДЕТЬ:

-навыками применения современных методов управления финансами в области антикризисного управления, направленными на своевременное получение качественных результатов; навыками применения на способов эффективного управления ресурсами в процессе реализации проектов с использованием современных инновационных технологий.

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

**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

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 2

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 6.1 - 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 3

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 ГУПбыло 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 таблицы6.3. Лизинговые взносы будут осуществляться равными долями ежемесячно, 1-го числа каждого месяца.

Таблица 6.2 – 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 |
| *Справочно* |  |
| *Выручка от реализации исследуемого предприятия, тыс. руб.* | *489856* |
| *Себестоимость продаж исследуемого предприятия, тыс. руб.* | *424369* |
| *Расходам расходы на эксплуатацию данного оборудования в год (ремонт, обслуживание), тыс. руб.* | *280* |

Таблица 6.3- 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 6.4 – Расчет общей суммы лизинговых платежей по годам

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Амортиза- ционныео тчисле-  ния, тыс. руб. | Плата за использу  е  мые  кредитные ресурсы, тыс. руб. | Комисси онные  выплаты, тыс. руб. | Плата лизинго  дателю за доп. услуги, тыс. руб. | Сумма лизинговых  плате-  жей без  НДС,  тыс. руб. | НДС, тыс. руб. | Общая сумма  лизинговых  платежей, тыс. руб. |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | \*\*\* | |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |

По мнению экспертов ГУПпокупка 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

К рентплан= Рплан /Vплан  (6.1)

1. Сделайте вывод относительно целесообразности использования лизинга.

### Задание 4

Разработать программу антикризисного финансового оздоровления организации.

Порядок работы:

1. На основе проведенного анализа финансового состояния организации (практические работы 4,5) выявить причины ухудшения эффективностидеятельности 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№3

### Тема 7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

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

В результате освоения темы студент должен:

ЗНАТЬ:

* основные принципы и методы анализа кризисных ситуаций, пути и возможности выхода из них с минимальными потерями; УМЕТЬ:
* применять на практике теоретические знания в области антикризисного управления;
* принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий; ВЛАДЕТЬ:
* инструментарной базой антикризисного управления.

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

**Вопросы для обсуждения:**

* 1. Методы оценки инвестиционного риска.
  2. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
  3. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
  4. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий.
  5. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.

### Задание 1

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 наращения 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 наращения 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 наращению 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**, (7.1)

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)**(7.2)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.

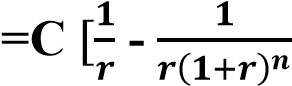
Если по годам проценты начисляются по разным ставкам, то будущая стоимость по методу сложных процентов определяется по формуле:

**FV = PV (1 + r1) \* (1 + r2) \* (1 + r3) \* …(1 + ri),** (7.3)

где**ri-** 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**(7.4) Равновеликие платежи в течение определенного числа лет называют аннуитетом. Размер ежегодного платежа находится из формулы текущей стоимости аннуитета:

**PV** **],** (7.5)

где **PV –** текущая стоимостьаннуитета; **С –** сумма ежегодного платежа; **r** – ставка дисконтирования; **n** – число лет аннуитета.

### Задание 2

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 3

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 4

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 5

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 6

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 7

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 8

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 использование 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 Е, 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 t, определяемый для постоянной нормы дисконта, рассчитываемый по формуле:

1

t= ----------------- ; (7.6) ( 1 + Е ) t

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

Е- норма или ставка дисконта, выраженная в долях единицы.

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

**ЧД = ∑ (Rt– Зt),** (7.7),

где **(Rt - Зt) = Э t** – эффект на шаге t;

Rt– результаты от осуществления проекта на шаге t,

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

**Зt= Зtтек+ Кt**, (7.8)

где Зtтек– текущие затраты на осуществление проекта;

Кt – 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:

**Э инт = ЧДД = ∑ (Rt - Зt) /(1+Е)t,** (7.9)

Чаще ЧДД рассчитывают по следующей формуле:

**ЧДД = ∑ (Rt - Зt) /(1+Е)t – ∑ Кt/(1+Е)t**(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:

**∑ (Rt - Зtтек) / (1+Е)t**

**ИД= ----------------------------- > 1** (7.11)

**∑ Кt/ (1+Е)t**

Если ИД > 1, проект эффективен, если 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.

**∑ (Rt - Зtтек) / (1+ВНР)t= ∑ Кt / (1+ВНР)t**

ВНР должна быть больше ставки дисконта, принятой по проекту. ВНР показывает максимально возможную ставку дисконтирования. Об устойчивости проекта можно судить по разности ВНД – Е.

Практическая работа№4

### 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.

ЗНАТЬ:

количественные методики оценки уровня рисков; способы снижения степени

рисков.

УМЕТЬ:

Применятьнапрактикеколичественные методики оценки уровня рисков и способы эффективного управления ресурсами в процессе реализации проектов с использованием современных инновационных технологий.

ВЛАДЕТЬ:

навыками применения на практике количественных методик оценки уровня рисков

и способов эффективного управления ресурсами в процессе реализации проектов с использованием современных инновационных технологий.

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

**Вопросы для обсуждения:**

8.1. Природа и классификация управленческих рисков.

8.2. Классификация рисков в антикризисном управлении.

8.3. Управление риском: возможности, средства, факторы.

**Защита докладов по темам:**

1. Особенности риск-менеджмента в России. Его специфика при проведении банковских, валютных операций и операций с ценными бумагами.
2. Венчурные фирмы. Возможности использования зарубежного опыта.
3. Риски в венчурных и консалтинговых фирмах.

### Задание 1

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 2

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 3

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  справедливо следующее неравенство:

*М*(*х*)

*Р*(*Х* )  , 

где М(х) - 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  и <. Для непрерывных величин запись неравенства может использовать символы и  или> к <. Изменения записи для непрерывных величин ничего по сути не меняют.

### Задание 4

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 5

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:

Р  *х*−*х*− 22 .

 

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

2

Эта вероятность равна или меньше (как максимум равна, не больше), чем , 2

где 2 - дисперсия СВ X, исчисляемая по формуле:

− 2

*х*−*х*

2  

 =

*n*

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

− 2

*Р*(*х*−*х*) )  : 2.

2

### Задание 6

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:

*b*−*x*

Рпотерь= . *b*−*a*

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

**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 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограниченно
2. Синявин, В. Ю.<BR>&nbsp;&nbsp;&nbsp; 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:**
3. http://www.amr.ru (Сайт ассоциации менеджеров России (АМР)).
4. http://www.aup.ru – (Сайт административно-управленческого портала).
5. http://www.e-xecutive.ru (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
6. http://www.kodeks.net (Сайт нормативно-правовой базы данных).
7. http://www.legislature.ru (Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии)).

МИНИCTEPCTBO НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ

ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к самостоятельной работе по дисциплине

**«**Антикризисное управление**»** для студентов направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Ставрополь, 2021**

## Содержание

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

занятиям

1. Методические рекомендации по подготовке к экзамену
2. Список рекомендуемой литературы 12

2

## Введение

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров набора профессиональных компетенций 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;
* формирование современных знаний об общих и специальных методах оценки и принципах построения системы государственного и муниципального антикризисного управления.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» относится к дисциплинам обязательной части (модуля) (Б1.О.36), её освоение происходит в 7 семестре.

Успешное изучение дисциплины «Антикризисное управление» обеспечивают следующие дисциплины: «Теория управления», «Технологии оценки развития социально-экономических систем».

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Антикризисное управление» могут быть востребованы в процессе изучения дисциплины «Принятие управленческих финансовых решений».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Индекс Формулировка:

ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольнонадзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** сущность и классификацию кризисов в социальноэкономическом развитии; понятие и проблематику антикризисного управления; основные принципы и методы анализа кризисных ситуаций в различных социально-экономических системах; нормативно-правовое обеспечение антикризисного управления.

**Уметь:** использовать методы количественного и качественного анализа кризисных ситуаций и формирования антикризисных программ на разных уровнях управления; разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения в области антикризисного управления в условиях неопределенности и рисков.

**Владеть:** навыками оценки эффективности реализации антикризисных программ на разных уровнях управления; навыками применения адекватных инструментов и технологий реализации управленческих решений в процессе антикризисного управления.

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** при изучении дисциплины: формирование и закрепление знаний в области антикризисного управления, обуславливающих формирование у студентов компетенций, предусмотренных программой 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** |
|  | **7 семестр** |  |
| 1 | Подготовка к практическим занятиям | Защита доклада с презентацией |
| 2 | Самостоятельное изучение литературы | Конспект |
| 3 | Подготовка к экзамену | Сдача экзамена |

1. **План-график выполнения СРС по дисциплине**

Подготовка к практическим занятиям в виде подготовки доклада по заданной проблематике выполняется последовательно в соответствии с учебным графиком.

1. **Контрольные точки и виды отчетности по ним**

Контроль качества и сроков изучение 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.

1. **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* - эти внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятного олова. 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 на сколько 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;

1. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
2. 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;

1. 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:**

**Базовый уровень:**

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.

1. Причины и последствия экономического кризиса 1929— 1933 гг.
2. Локальный экономический кризис 1948-1949 гг. в США и Канаде.
3. Послевоенные кризисы в капиталистических странах в 1953-1954гг.; 1957-1958 гг. и в 1973-1975 гг.: сущность и характеристика.
4. Роль стратегического менеджмента в период перехода к рыночной экономике.
5. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации

Chrysler.

1. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
2. Характеристика финансового механизма устойчивости фирмы.
3. Менеджмент неплатежеспособных предприятий.
4. Подходы к управлению активами и пассивами в России и за рубежом.
5. Роль аудита и консалтинга в улучшении деятельности фирмы.
6. Улучшение организации бухгалтерского учета на предприятии, его учетной политики, управленческого учета как важная предпосылка прочности финансов предприятия.
7. Роль оптимизации налогообложения в системе антикризисного управления.
8. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса.
9. Формы и методы ликвидации неплатежеспособности фирм.
10. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении.
11. Направления и возможности использования форм и методов контроллинга в практике российских фирм.
12. Проблема финансового неблагополучия многих компаний России.
13. Дефолт 1998 года в России: причины и последствия.
14. Управление антикризисными проектами на примере РФ.
15. Методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления предприятием.
16. Значение и роль законодательства о несостоятельности в экономическом регулировании.
17. Антикризисное государственное управление в странах рыночной экономики.
18. Антикризисные меры и антикризисное законодательство России. **Повышенный уровень:**
19. Венчурные фирмы. Возможности использования зарубежного опыта.
20. Особенности риск-менеджмента в России. Его специфика при проведении банковских, валютных операций и операций с ценными бумагами.
21. Формы подготовки менеджеров в развитых странах. Возможности использования их опыта в РФ.
22. Профессиональные и этические нормы деятельности антикризисного управляющего на конкретных исторических примерах.
23. Реструктуризация как способ финансового оздоровления хозяйствующего субъекта на конкретных примерах.
24. Стагнационные процессы в экономике РФ: анализ и пути решения.
25. Стагнационные процессы в экономике ЕС: анализ и пути решения.
26. Сравнительный анализ внешних заимствований РФ и США.
27. Развитие моделей антикризисного управления в национальном проектном менеджменте.
28. Государственные антикризисные программы поддержки бизнеса. Мировой, российский и региональный опыт.

**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» Базовый уровень:**

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.

1. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
2. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий.
3. Природа и классификация управленческих рисков.
4. Классификация рисков в антикризисном управлении.
5. Управление риском: возможности, средства, факторы.
6. Антикризисная кадровая политика
7. Снижение сопротивления персонала переменам.
8. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом.
9. Содержание государственного антикризисного управления.
10. Виды антикризисного регулирования.
11. Российский опыт антикризисного регулирования.

Особенности и проблематика антикризисного управления муниципального образования.

1. Классификация кризисов муниципального образования.
2. Принципы антикризисного управления территорий.

Сущностная основа антикризисных стратегий муниципального образования.

1. Цели, задачи, направления антикризисных стратегий территорий.
2. Типы антикризисных стратегий территорий.
3. Региональные и муниципальные антикризисные программы.
4. Платежеспособность региональных и местных бюджетов.
5. Несостоятельность муниципальных образований.
6. Процедуры антикризисного управления территорией.

**Повышенный уровень:**

1. Человеческий фактор кризисных ситуаций.
2. Эффективность антикризисного управления.
3. Технологическая схема антикризисного управления.
4. Признание должника банкротом и процедуры банкротства.
5. Банкротство финансовых и кредитных организаций.
6. Организация и проведение анализа эффективности деятельности федеральных государственных унитарных предприятий и открытых акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности.
7. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления.
8. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.
9. Количественная и качественная оценка уровня риска.
10. Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях.
11. Зарубежный опыт антикризисного регулирования.
12. Роль муниципальной бюджетной политики в системе антикризисного регулирования развития территории.
13. Характеристика текущей и долговой платежеспособности регионального и местного бюджета.
14. Характеристика процесса управления государственным (муниципальным) долгом.
15. Особенности программ государственных (муниципальных) заимствований.
16. 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 | 2 3 | 1 2 | 1 3 2 4 5 |
| 2 | Подготовка к практическим занятиям | 2 3 | 1 2 | 1 3 2 4 5 |
| 3 | Подготовка к экзамену | 12 | 12 | 1 3 2 4 5 |

**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 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограниченно
2. Синявин, В. Ю.<BR>&nbsp;&nbsp;&nbsp; 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. http://www.amr.ru (Сайт ассоциации менеджеров России (АМР)).
2. http://www.aup.ru – (Сайт административно-управленческого портала).
3. http://www.e-xecutive.ru (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
4. http://www.kodeks.net (Сайт нормативно-правовой базы данных). 5. http://www.legislature.ru (Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии)).