

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра экономики

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«25» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.14 Банкротство и антикризисное управление финансами предприятия

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль): Финансы и кредит

Форма обучения – очная

Курс – 2

Семестр – 4

Всего зачетных единиц – 3, часов – 108 ч.

Форма отчетности: зачет – 4семестр,

Программу разработал:

д.э.н., профессор Матвеева Е.Е.

Одобрена на заседании кафедры экономики

«18» мая 2022 года, протокол №9

Заведующий кафедрой Е.Е. Матвеева

Смоленск

2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.14 «Банкротство и антикризисное управление финансами предприятия» относится части, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, умениях и компетенциях студента, полученных, им при освоении предшествующих, по учебному плану, дисциплин: «Финансы», «Статистика» и другие.

Дисциплина «Банкротство и антикризисное управление финансами предприятия» в свою очередь обеспечивает теоретическую базу, необходимую для результативного освоения таких экономических дисциплин как «Корпоративные финансы», «Оценка стоимости бизнеса», и другие. Основные положения дисциплины могут быть использованы студентами при выполнении выпускной квалификационной работы

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
ПК-4 – способен производить статистический анализ и применять различные методики оценки кредитоспособности физических и юридических лиц с использованием лучших практик, оценивать кредитные, валютные, процентные риски по потребительским кредитам	Знать: различные методики оценки кредитоспособности физических и юридических лиц с использованием лучших практик, оценивать кредитные, валютные, процентные риски по потребительским кредитам, учитывая аспекты антикризисного финансового управления и налогообложения. Уметь: производить статистический анализ и применять различные методики оценки кредитоспособности физических и юридических лиц с использованием лучших практик, учитывая аспекты антикризисного финансового управления и налогообложения Владеть: навыками статистического анализа и использования различных методик оценки кредитоспособности физических и юридических лиц с использованием лучших практик, оценки кредитных, валютных, процентных рисков по потребительским кредитам учитывая аспекты антикризисного финансового управления и налогообложения.
ПК-6 – способен анализировать информацию, тенденцию лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации, оценивать ресурсные затраты на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса	Знать: отечественные и мировые тенденции в области аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования, понимать сущность ресурсных затрат организаций и предпринимательского сектора на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса финансового консультирования в условиях инновационной экономики в целях экономической безопасности организации Уметь: анализировать информацию и тенденции в области аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования, ресурсных затрат организаций и предпринимательского сектора на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса финансового

финансового консультирования	консультирования в условиях инновационной экономики в целях экономической безопасности организации Владеть: методами анализа и моделирования информации в области аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования, а также оценивания ресурсных затрат организаций и предпринимательского сектора на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса финансового консультирования. в условиях инновационной экономики в целях экономической безопасности организации
------------------------------	--

3. Содержание дисциплины

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Опасность кризисов в социально-экономическом развитии.

2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.

Возникновение экономических кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов.

3. Кризисы в развитии организации.

Сущность и виды кризисов в организации. Связь кризисов организаций с общей экономической обстановкой. Факторы рискованного развития в организации. Возникновение кризисов в организации.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Возможность и необходимость государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль и функции антикризисного регулирования. Основные приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций.

5. Основные черты антикризисного управления предприятием.

Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления. Постоянный и временный характер антикризисного управления.

6. Диагностика кризисов в процессах управления.

Признаки, приближающегося кризиса. Необходимость диагностики в антикризисном управлении. Степень кризисного состояния, его происхождение и динамика развития.

7. Стратегия и тактика антикризисного управления.

Роль стратегии в антикризисном управлении. Анализ внешних факторов кризисного развития. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

8. Риски в антикризисном управлении.

Природа и классификация управленческих рисков. Основные признаки риска. Избежание рискованных управленческих ситуаций.

9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.

Инновации- как средство выхода из кризиса. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

10. Антикризисное управление персоналом предприятия.

Антикризисные характеристики управления персоналом. Состав системы управления персоналом. Индикаторы типов организационных культур. Системы антикризисного управления персоналом.

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего.

Роль функционального специалиста в антикризисном управлении. Назначение и область деятельности антикризисного управляющего. Модель антикризисного управляющего.

12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.

4. Тематический план

Наименование тем	Всего часов	Очная форма		
		Аудиторная работа		Самост. работа
		лекции	семинары	
1. Кризисы в социально-экономическом развитии	10	2	4	4
2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.	9	1	2	6
3. Кризисы в развитии организации	7	1	2	4
4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.	12	2	4	6
5. Основные черты антикризисного управления предприятием.	10	2	4	4
6. Диагностика кризисов в процессах управления.	12	2	4	6
7. Стратегия и тактика антикризисного управления.	7	1	2	4
8. Риски в антикризисном управлении.	9	1	2	6
9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.	8	1	2	5

10. Антикризисное управление персоналом предприятия.	8	2	2	4
11. Особенности деятельности антикризисного управляющего	9	1	4	4
12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия	9	1	4	4
ИТОГО	108	17	34	57

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекции. В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные проблемы и вопросы. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к семинарским занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Опасность кризисов в социально-экономическом развитии.

2. Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии. Отношение к кризисам.

3. Признаки кризисов: распознавание и преодоление кризисов. Управление кризисными ситуациями.

Тема 2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.

2. Причины экономических кризисов.

3. Мировые экономические кризисы.

4. Виды экономических кризисов.

Тема 3. Кризисы в развитии организации.

1. Сущность и виды кризисов в организации.

2. Возникновение кризисов в организации.

3. Характеристика фирм: эксплорента, пациента, виолента, коммутанта, леталента в кризисных ситуациях.

Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

1. Возможность и необходимость государственного регулирования кризисных ситуаций.

2. Средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций.

3. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.

Тема 5. Основные черты антикризисного управления предприятием.

1. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.
2. Функции и факторы антикризисного управления.
3. Факторы эффективности антикризисного управления.

Тема 6. Диагностика кризисов в процессах управления.

1. Признаки, приближающегося кризиса.
2. Роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации. Основные параметры диагностирования.
3. Диагностика банкротства предприятия. Особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации.

Тема 7. Стратегия и тактика антикризисного управления.

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
3. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Тема 8. Риски в антикризисном управлении.

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
3. Методы оценки регионального инвестиционного риска. Факторы российских региональных инвестиционных рисков.

Тема 9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.

1. Инновации- как средство выхода из кризиса.
2. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в условиях кризиса.
3. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости. Критерии оценки инновационных программ.

Тема 10. Антикризисное управление персоналом предприятия.

1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
2. Системы антикризисного управления персоналом.
3. Антикризисная политика в управлении персоналом.

Тема 11. Особенности деятельности антикризисного управляющего.

1. Роль функционального специалиста в антикризисном управлении.
2. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
3. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

Тема 12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

1. Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.
2. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

Занятия семинарского типа

1. Кризисы в социально-экономическом развитии

План

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии.
3. Распознавание и преодоление кризисов.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные различия в содержании понятия «кризис». Обозначьте основные подходы к определению понятия «кризис» и его неизбежности в социально-экономическом развитии. Охарактеризуйте понятия «функционирование» и «развитие» и взаимосвязь между ними в экономической среде. Определите основные причины и последствия кризисов. Рассмотрите основные этапы опасности кризиса в социально-экономической системе (организации).

Рассматривая второй вопрос, выделите все разновидности кризисов в социально-экономическом развитии, выявите отношение к кризисам (опасение, борьба, приветствие, разрешение), обозначьте основные тенденции развития разрешения кризисов и управления кризисными ситуациями.

Изучая распознавание и преодоление кризисов, различайте симптомы, факторы и причины кризисов, охарактеризуйте признаки наступления кризисных ситуаций и оцените возможности их разрешения. Определите основные критерии оценки кризисов. Опишите понятие мониторинг антикризисного развития в управлении, определите его задачи. Расскажите, какого типа хозяйственные организации (фирмы) наиболее жизнестойки в условиях кризиса.

2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов

План

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.
2. Причины экономических кризисов.
3. Фазы циклов общественного воспроизводства и их динамика.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите различия в понятии «экономический кризис», выделите основные причины и пути преодоления экономических кризисов. Проанализируйте причины необратимости экономических кризисов. Исследуйте виды экономических кризисов на всех уровнях экономики (микроуровень, мезоуровень, макроуровень, мировой уровень). Рассмотрите закономерности мировых экономических кризисов 1825, 1836, 1847, 1873-1878 гг., 1900-1903 гг., 1920, 1929-1933 гг., 1948-1949 гг., 1973-1975 гг.

Рассматривая второй вопрос выделите основные исследовательские направления, раскрывающие причины экономических кризисов (К. Маркс, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек, Дж. С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Риккардо, Ж.-Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский и др.). Выделите общие черты и различия. Исследуйте системность кризиса в Российской Федерации на рубеже XX и XXI вв.

Приступая к изучению третьего вопроса необходимо дать научный анализ каждой из фаз общественного воспроизводства (кризис, депрессия, оживление, подъем), рассмотрите особенности фаз цикла общественного воспроизводства в XX в. Проанализируйте причины цикличности всех фаз общественного воспроизводства. Расскажите о современных тенденциях динамики экономических кризисов.

3. Кризисы в развитии организации

План

1. Сущность и виды кризисов в организации.
2. Факторы рискованного развития в организации.
3. Возникновение кризисов в организации.
4. Тенденции циклического развития в организации.

Методические рекомендации.

При подготовке первого вопроса необходимо выявить закономерности возникновения кризисов в организации и на других уровнях экономики. Выделите основные концепции кризиса организации в зависимости от позиции восприятия кризиса менеджерами (немецкая, американская, российская концепция). Проанализируйте особенности этих подходов, используемых отечественным управлением. Охарактеризуйте четыре вида кризиса организации (стратегический кризис, кризис эффективности, кризис ликвидности, банкротство) и выявите специфику состояния организации на каждом этапе кризиса.

Рассматривая второй вопрос, выделите систему основных факторов, влияющих на организацию, опишите действия факторов рискованного развития организации, объясните, как организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии. Выделите оптимальное соотношение внешних и внутренних факторов кризиса.

При изучении третьего вопроса, необходимо рассматривать возникновение кризисов в организации в системе. Рассмотрите различия нахождения организации в неустойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Проанализируйте особенности стабильного и квазистабильного состояния социально-экономической системы (организации). Определите основные циклические модели жизнедеятельности изучаемых систем управления. Изучите связь организации с общей экономической средой.

Изучая тенденции циклического развития организации, опишите виды циклов, оказывающих влияние на социально-экономическую систему. Проанализируйте различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем. Рассмотрите жизненный цикл организации, ее зоны промежуточных и заключительных кризисов. Обозначьте основные этапы развития организации и их особенности (экспериментный, пациентный, виолентный, коммутантный, леталентный). Изучите циклы нормального развития организации (фирмы) и причины повышения вероятности и опасности кризиса в них (зарождение, становление, утверждение, падение, исход).

Литература

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций

План

1. Роль и функции антикризисного регулирования.
2. Система антикризисного регулирования.
3. Меры антикризисного регулирования, применяемые к предприятиям.
4. Процедуры, применяемые к предприятиям-банкротам.

Методические рекомендации.

Изучение роли и функций антикризисного регулирования начните с определения понятий «правовое регулирование», «методическое регулирование», «информационное регулирование», «экономическое и административное регулирование», «организационное регулирование», «социальное регулирование», «кадровое регулирование»,

«экологическое регулирование». Проанализируйте применение экономических и административных методов государственного воздействия на состояние предприятия (фирм). Рассмотрите основные элементы государственной экономической политики (фискальная, структурная, финансово-кредитная, научно-техническая, промышленная, амортизационная, инвестиционная, ценовая, внешнеэкономическая, социальная) и опишите их основные функции

При изучении второго вопроса, необходимо рассматривать основные элементы системы антикризисного управления. Проанализируйте отличия в таких понятиях, как стратегия и политика антикризисного управления. Опишите реализацию новой концепции государственной политики в области банкротства и финансового оздоровления предприятия в РФ. Выделите основные важные документы, сформировавшие правовую базу антикризисного регулирования. Опишите функции основных служб и организаций, являющиеся участниками антикризисного регулирования.

В процессе изучения третьего вопроса опишите технологию антикризисного регулирования, рассмотрите разнообразие мер антикризисного регулирования несостоятельных предприятий (профилактических, оздоровительных) Опишите наиболее популярные профилактические меры по антикризисному управлению (консультирование, кредитование, налогообложение, гарантии при финансировании, формирование инфраструктуры развития и др.), а оздоровительные меры (внесудебная, досудебная, арбитражная санация).

5. Основные черты антикризисного управления предприятием

План

- 1.Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.
- 2.Признаки и особенности антикризисного управления.
- 3.Эффективность антикризисного управления.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса необходимо выявить возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. Проанализировать систему проблем антикризисного регулирования в России и зарубежных странах. Опишите механизм предотвращения кризиса в любой социально-экономической системе.

При подготовке второго вопроса необходимо выделить требования к системе антикризисного управления, механизму и процессу управления, опишите основные свойства системы антикризисного управления, а также особенности процессов и технологий. Рассмотрите подробно основные функции , ограничения антикризисного управления, а также перспективность и возможность выбора и построения рациональной стратегии развития.

Изучая эффективность антикризисного управления необходимо выделить ее основные факторы и рассмотрите специфические особенности их влияния на развитие социально-экономической системы. Проанализируйте количественные и качественные показатели, определяющие эффективность антикризисного управления

Задание: Проведение деловой игры: «Разработка ключевых положений антикризисной программы»

6. Диагностика кризисов в процессах управления

План

- 1.Основные параметры диагностирования.
- 2.Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.
3. Диагностика банкротства предприятия.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса опишите необходимость диагностирования предприятий в переходный период экономики, рассмотрите причины несостоятельности российских и зарубежных предприятий, проанализируйте основные нормативные акты, регулирующие деятельность предприятий всех форм собственности, исследуйте основания для признания должника банкротом как для физических, так и для юридических лиц.

В процессе изучения второго вопроса рассмотрите роль и деятельность арбитражного суда, опишите всех участников данного процесса, назовите основные этапы процесса банкротства юридического лица, опишите основные виды реорганизационных процедур в России проанализируйте основные решения, вынесенные арбитражным судом по делу известных российских компаний, а также причины возобновления дела о банкротстве.

Изучив третий вопрос, опишите основную российскую официальную процедуру диагностики кризисного состояния предприятия, осуществите расчет основных коэффициентов, и оцените близость организации к банкротству, рассмотрите зарубежные методики диагностирования предприятий (фирм) в зависимости от отраслей народного хозяйства, сопоставьте достоинства и недостатки данных подходов к изучению диагностирования.

7. Стратегия и тактика антикризисного управления

План

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии предприятия.
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.

Методические рекомендации

При изучении первого вопроса опишите необходимость стратегии в антикризисном управлении в условиях рыночной экономики, проанализируйте основные факторы рискованного развития предприятия, которые могут послужить причинами возникновения кризисных ситуаций. Выделите и охарактеризуйте проявление кризисных факторов и возможные последствия кризисного развития организации и социально-экономической системы.

При изучении второго вопроса выделите основные этапы антикризисной стратегии предприятия, проанализируйте внешнею и внутреннюю среду предприятия, находящегося в кризисной ситуации, охарактеризуйте эффективность текущей стратегии, силу, слабость, возможности и угрозы для предприятия, ее конкурентоспособность, прочность конкурентной позиции, а также проблемы, вызвавшие кризис на предприятии.

Рассматривая третий вопрос, опишите связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами, и управленческой структурой. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса, оцените степень необходимых изменений в стратегии предприятия, проанализируйте основные показатели контроля выполнения стратегии, Охарактеризуйте возможные тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса как всей социально-экономической системы, так и предприятия (фирмы) в отдельности.

Задание: Проведение деловой игры: «Разработка антикризисной программы предприятия»

8. Риски в антикризисном управлении

План

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
3. Методы оценки инвестиционного риска.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные элементы антикризисного управления и выделите как основной из них - риск, изучите причины возникновения риска в экономической среде, опишите особенности проявления управленческого риска, оцените различные виды рисков в управлении по основным количественным и качественным характеристикам., обозначьте особенности таких понятии, как «вероятность риска», «уровень риска», «степень риска», «приемлемость риска», «правомерность риска» в управлении, отразите взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних факторов, источников риска применительно управлению производственно-хозяйственных организаций, приведите отдельные примеры управленческих рисков.

При изучении второго вопроса необходимо проанализировать процесс проявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности, опишите потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных риск-менеджеров, охарактеризуйте меры защиты и компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов.

Рассматривая третий вопрос, оцените социально-политические, экономические факторы и факторы внешних балансов инвестиционного риска, проанализируйте методы снижения оценки инвестиционного риска, опишите главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России.

9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении

План

1. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.
2. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
3. Инновационные проекты, критерии их отбора.
4. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в условиях кризиса.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные элементы инновационного потенциала, оказывающие влияние на эффективность системы инновационного управления, определите основные управленческие факторы, определяющие уровень инновационного потенциала социально-экономической системы, выявите основные факторы внутренней среды организации, оказывающие воздействия на разработку нововведений., охарактеризуйте основные типы инновационных стратегий и проанализируйте отличия между ними.

При изучении второго вопроса оцените организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному развитию инновационной деятельности, коммерциализации научно-технической продукции, проанализируйте инновационные структуры нового типа, возникшие при условии выхода из кризисной ситуации(технопарки, технополисы, бизнес-инкубаторы)

При изучении третьего вопроса необходимо проанализировать комбинацию прогнозов общеэкономической обстановки и анализа возможностей при формулировке стратегии, опишите процесс принятия инновационных решений, охарактеризуйте инновационные проекты, их особенности и отличия, рассмотрите основные методы оценки инновационных проектов.

Рассматривая четвертый вопрос характеризуйте отдельные направления инвестиционной деятельности, выделите основные условия формирования инвестиционной стратегии и информационно-аналитической базы, разработайте инвестиционную стратегию какого-либо предприятия, затрагивая три основные области принятия решений: инвестиции, финансирование и производственную деятельность.

10. Антикризисное управление персоналом предприятия

План

1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
2. Системы антикризисного управления персоналом.
3. Антикризисная политика в управлении персоналом.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса изучите соотношения понятий «персонал управления» и «человеческий капитал», проанализируйте мотивационные установки, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организациями, выделите основные типы организационных культур в организациях и социально-экономических системах, рассмотрите типы проблемных ситуаций в системе антикризисного управления персоналом организации (фирмы).

При изучении второго вопроса охарактеризуйте основные элементы системы управления персоналом организации, выделив при этом кадровый маркетинг, как один из эффективных методов управления персоналом в условиях кризиса, проанализируйте разработку и совершенствование модели должностей (профессиограмм), выделите основные типы форм управления, рычагов управления и областей целеопределения, соответствующие четырем типам организационной культуры (органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная).

При изучении третьего вопроса рассмотрите реализацию кадровой политики организации, процесс ее функционирования, выделите основное кредо кадровой политики в условиях кризиса и основные черты антикризисной кадровой политики, дайте оценку типам кадровой политики, (пассивная, реактивная, превентивная, активная) выделяя при этом их достоинства и недостатки, проанализируйте мероприятия, которые могут привести к неэффективному результату предприятия.

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего

План

1. Назначение и область деятельности антикризисного управляющего.
2. Модель антикризисного управляющего.
3. Ролевая структура деятельности антикризисного управляющего.

Методические рекомендации.

В процессе изучения первого вопроса охарактеризуйте понятие «антикризисный (арбитражный) управляющий», выделите его основные функции и направления, опишите основные полномочия команды антикризисных управляющих, проанализируйте сложности разрешению антикризисной ситуации в бюрократизированных структурах.

При изучении второго вопроса опишите основные профессиональные и личные качества, которыми должен обладать антикризисный управляющий, проанализируйте квалификационные требования к специалистам, претендующих на получение аттестата антикризисного управляющего, оцените сочетание выполнение стратегических,

административных, инновационных, воспитательных и лидирующих функций антикризисного управляющего.

Рассматривая третий вопрос, опишите основные роли антикризисного управляющего, осуществляя организационные, инфраструктурные, финансово-экономические, информационные функции, дайте общую характеристику контроллинга и охарактеризуйте его преимущества по сравнению с другими формами управления для антикризисного управляющего, опишите идеальную модель антикризисного управляющего.

Задание: проведение деловой игры: «Стратегия и тактика деятельности антикризисного управляющего»

12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

План

1. Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.
2. Механизмы финансовой стабилизации предприятия при угрозе банкротства.
3. Формы санации предприятия и их эффективность.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса дайте характеристику понятия «антикризисный организационно-производственный инжиниринг», назовите основные организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости, опишите различные механизмы, предусмотренные законодательством РФ, опишите основные факторы, ведущие к реструктуризации производства и влияющие на производственный процесс.

При изучении второго вопроса назовите основные этапы финансовой стабилизации при угрозе банкротства, перечислите внутренние механизмы, способствующие укреплению финансовой стабилизации предприятия, опишите оперативные, тактические и стратегические меры финансовой стабилизации. Подробнее остановитесь на основных экономических показателях, определяющие модель финансового равновесия предприятия.

При изучении третьего вопроса назовите основные виды санации, выделив при этом формы санации, опишите основные этапы управления санацией, инициируемой предприятием, состав основных разделов бизнес-плана предприятия при разных видах санации, перечислите основные задачи государственного управления в рамках реформирования предприятий, охарактеризуйте направленность комплекса задач по реструктуризации.

Самостоятельная работа

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Темы рефератов.

1. Цикличность кризисов. Тенденции развития кризисов.
2. Признаки кризисов: распознавание и преодоление кризисов.
3. Управление кризисными ситуациями.

2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.

Темы рефератов

1. Влияние кризисов на развитие экономики.
2. Мировые экономические кризисы.
3. Циклы Кондратьева, Кузнецца, Джаглера, Китчина.

3. Кризисы в развитии организации.

Темы рефератов

1. Связь кризисов организаций с общей экономической обстановкой.
2. Жизненный цикл организации- зоны промежуточного и заключительного кризисов.
3. Характеристика фирм: эксплорента, пациента, виолента, коммутанта, леталента в кризисных ситуациях.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Темы рефератов

1. Возможность и необходимость государственного регулирования кризисных ситуаций.
2. Основные приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций.
3. Системный кризис государственного управления.
4. Преодоление кризисов государственного управления.

5. Основные черты антикризисного управления предприятием.

Темы рефератов

1. Постоянный и временный характер антикризисного управления.
2. Сочетания формального и неформального антикризисного управления: анализ сочетания и зависимости.
3. Система мониторинга кризисных ситуаций.

6. Диагностика кризисов в процессах управления.

Темы рефератов

1. Признаки, приближающегося кризиса.
2. Степень кризисного состояния, его происхождение и динамика развития.
3. Основные параметры диагностирования.

7. Стратегия и тактика антикризисного управления.

Темы рефератов

1. Роль стратегии в антикризисном управлении. Анализ внешних факторов кризисного развития.
2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

8. Риски в антикризисном управлении.

Темы рефератов

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Управление риском в процессе выработки в реализации риск-решения.

9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.

Темы рефератов

1. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.
2. Инновационные проекты, критерии их отбора.
3. Процесс принятия инновационных решений. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.

10. Антикризисное управление персоналом предприятия.

Темы рефератов

1. Индикаторы типов организационных культур.
2. Основные черты антикризисной кадровой политики.

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего.

Темы рефератов

1. Роль функционального специалиста в антикризисном управлении.
2. Цели и принципы профсоюзного движения, его роль в антикризисном управлении.
3. Социальное партнерство в антикризисном управлении.

12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

Темы рефератов

1. Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.
2. Программы вывода экономики из кризиса.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины «Управление стоимостью компании», выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. За участие в устном опросе студент может получить 1-2 балла в зависимости от полноты ответа.

Реферат представляет собой письменную работу по одной из актуальных проблем управления в социальной сфере. В отличие от научного доклада, эта работа более самостоятельная с точки зрения обоснования позиции студента по поводу проанализированных источников, высказанных предложений и выводов. Эти критерии требуют соответствующей предварительной подготовки студентов. Она включает в себя: хорошее знание анализируемого вопроса; способность самостоятельно выделить в нем главное и изложить в письменном виде; готовность принять участие в публичном обсуждении исследуемой проблемы (на круглом столе, в дискуссии, на групповом занятии).

Содержание реферата определяют следующие обязательные аналитические моменты: 1) поисковый характер, отражающий освоение студентами (в рамках заданной темы) основных концепций и научных подходов, конкретное знание ученых, исследующих данную проблему, и их позиций; 2) умение работать с документальной базой; 3) грамотное оформление (со ссылками на используемые труды, сносками) реферативной работы.

Примерная тематика рефератов рекомендуется далее. Студент может самостоятельно (или после консультации с преподавателем) выбрать тему для работы. При этом необходимо учитывать: во-первых, актуальность темы реферата как для исследования, так и для управленческой практики; во-вторых, степень научной разработанности проблемы и соответственно наличие специальной литературы и ее доступность; в-третьих, любой вопрос, связанный с практикой государственного и муниципального управления в социальной сфере, предполагает использование нормативно-правовых документов органов государственной власти и местного самоуправления.

Реферативная работа имеет следующую структуру: введение (1–1,5 страницы), где формулируются актуальность темы и проблемная ситуация в ее состоянии; основная часть, включающая в себя теоретические аспекты анализируемой темы и результаты эмпирических исследований; заключение (1– 1,5 страницы), в котором формулируются выводы по теме, даются рекомендации по ее дальнейшей разработке.

Объем реферативной работы 12–15 страниц текста, оформленного по установленному образцу. Реферат проверяется преподавателем, может оцениваться рецензентом, назначенным кафедрой.

Зачет по дисциплине является видом итогового контроля. Он предполагает определение соответствия представлений, знаний, умений и навыков студента требованиям к уровню освоения дисциплины и проводится по завершении изучения курса.

Условием допуска к зачету является своевременное и качественное выполнение контрольной работы, предусмотренной учебным планом, и получение в ходе текущего контроля знаний не менее 60 % рейтинговой оценки. Зачет проводится в форме устного собеседования по 1–3 вопросам из перечня для подготовки к зачету

Деловая игра-

Основное в подготовке - повторение всего учебного материала дисциплины, по которой предстоит сдавать зачет.

К зачету необходимо повторить весь материал по дисциплине. Для лучшего запоминания можно выписать себе основные положения или тезисы каждого раздела изучаемой дисциплины.

Рекомендуется отрепетировать вид работы, которая будет предложена для проверки знаний – прорешать схожие тесты или задачи, составить ответы на вопросы, проговорить устное выступление.

Рекомендуется начинать подготовку к зачету заранее, и, в случае возникновения неясных моментов, обращаться за разъяснениями к преподавателю.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к зачету является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка.

Студентам следует тщательно изучить соответствующий материал в учебниках, специальную литературу по рассматриваемым вопросам, внимательно проанализировать рекомендованный нормативный материал.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

I. Вопросы для подготовки к семинарским занятиям

Семинарские занятия представляют собой групповую совместную работу студентов и преподавателя, связанную с обсуждением объединенных вокруг определенной темы проблем. Это обсуждение предполагает обязательное знакомство каждого студента с предложенным кругом источников, отбором из них необходимой информации, которая позволяет быть основой для реконструкции рассматриваемой проблемы. Помимо этого студент должен законспектировать предложенный круг научно-исследовательской литературы по предложенной проблеме. В совокупности этот материал должен быть предварительно самостоятельно проанализирован, чтобы быть готовым участвовать в совместном обсуждении. По каждому из вынесенных вопросов на занятие может выступать со своей позицией не один студент. Чем выше уровень подготовленности аудитории, тем больше вероятность дискуссионного стиля обсуждения. Семинарские занятия в идеале строятся на инициативном поведении аудитории, но в случае отсутствия такового преподаватель сам вправе избирать докладчика по тому или иному вопросу.

3. Деловая игра (пример)

Деловая игра представляет собой расчетное занятие по показателям из предоставленных форм бухгалтерской отчетности организаций определенной сферы деятельности. Это обсуждение предполагает обязательное знакомство каждого студента с предложенным кругом источников, отбором из них необходимой информации, которая позволяет быть основой для реконструкции рассматриваемой проблемы. Помимо этого студент должен законспектировать расчетное задание. В совокупности этот материал должен быть предварительно самостоятельно проанализирован, чтобы быть готовым участвовать в совместном обсуждении.

1) Требования к деловой игре.

Деловая игра – форма моделирования в образовательном процессе предметного и социального содержания профессиональной деятельности.

Цель деловой игры – сформировать определенные навыки и умения студентов, выработать стиль поведения..

Критерии оценки учебных действий студентов по решению деловой игры

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной

	<p>схемой сотрудничества.</p> <p>2 Выступление содержит анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы аргументированы и отражают практическую значимость рассматриваемой проблемы. Ответы на вопросы по существу, обоснованны и лаконичны.</p>
Хорошо	<p>1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.</p> <p>2 Выступление содержит анализ . Ответы на предложенные вопросы аргументированы. Ответы на вопросы по существу, обоснованны.</p>
Удовлетворительно	<p>1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.</p> <p>2 Выступление не содержит анализ . Ответы на предложенные вопросы не аргументированы. Ответы на вопросы не по существу, не обоснованны.</p>
Неудовлетворительно	<p>1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах не осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.</p> <p>2 Выступление не содержит анализ . Ответы на предложенные вопросы не аргументированы. Ответы на вопросы не по существу, не обоснованны.</p>

Деловая игра «Разработка антикризисной программы предприятия»

Цель и назначение игры.

Актуализация знаний, полученных в процессе обучения; отработка профессиональных умений в области анализа состояния предприятия, стратегического и оперативного планирования, а также контроля и оценки эффективности мероприятия, а также освоение и отработка навыков делового взаимодействия в команде, коллективного принятия решений, тактики ведения переговоров, презентации доклада.

Содержание и организация игры

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

Первый этап игры. Анализ макроэкономической ситуации и описание основных элементов макроэкономической среды. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по трем параметрам: безработица, инфляция, взаимная задолженность предприятий. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Анализ микроэкономической среды организации. Распределение ролей. Преподаватель является куратором. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из выделения основных параметров специального блока:

1. организация производства;
2. эксплуатация оборудования;
3. кадровый состав и управление персоналом;
4. планирование. Система экономических отношений между подразделениями;
5. маркетинг и сбыт продукции;
6. оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства.
7. инновационная деятельность предприятия.

Третий этап игры. Предложение каждой из четырех групп управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. В ходе выработки правильного решения, необходимо ответить на вопросы, данные по определенным структурным подразделениям. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных заданиями. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Четвертый этап игры. Выработка мер по стабилизации экономического состояния предприятия и разработка плана вывода предприятия из кризиса за шесть месяцев. Выделение из групп директора предприятия, руководителей соответствующих служб, внешних консультантов-консультантов по менеджменту, инвестиционному проектированию. Каждая группа называет три главных предложения по выведению организации из кризисной ситуации. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов. Коллективное обсуждение и принятие решений по всем разделам задания.

Пятый этап игры. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений. Представление краткого отчета с указанием исполнителей каждого разряда. и балансирования социальных интересов.

Первый этап игры

Характеристика макроэкономической ситуации

Макросреда объединяет внешние социальные и организационно-экономические характеристики, обязательно учитываемые руководством предприятия при разработке экономической стратегии и тактики. При разработке плана мероприятий по выводу предприятия из кризиса студентам также необходимо учитывать состояние макроэкономической среды за 1996-2000гг., которое можно охарактеризовать как:

1. увеличение удельного веса негосударственных форм собственности, сокращение доли государственного сектора;
2. сужение области государственного регулирования цен, слабое действие антимонопольного законодательства;
3. присутствие во многих сферах неконкурентных отношений, например, в естественных монополиях, строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве;
4. сохранение неэффективного стиля работы на производстве;
5. развитие рыночной инфраструктуры, включающей товарные, валютные и фондовые биржи, страховые общества, коммерческие и ипотечные банки, инвестиционные фонды, фонды управления имуществом, консалтинговые и инжиниринговые фирмы и т.д.;

6. отсутствие четкой экономической политики государства, непредсказуемость действий валютных органов, отсутствие благоприятного инвестиционного климата в стране.

Описание основных элементов макроэкономической среды

1. Безработица. Для экономики, базирующейся на рыночных регуляторах, характерно существенное повышение уровня безработицы, обусловленное формированием реального рынка труда, сокращением потребности в неквалифицированной рабочей силе.

Между динамикой ВВП и безработицей существует связь, определяемая формой собственности на средства производства. Темпы снижения занятости, как правило, ниже, чем темпы сокращения производства. Предприятия могут придерживаться разной тактики в решении кадрового вопроса: государственные предприятия реагируют на сокращение производства уменьшением рабочего дня, рабочей недели, предоставлением внеочередных отпусков работникам, но не снижением их численности. Убытки государственных предприятий иногда компенсируются финансовой поддержкой государства.

Негосударственные предприятия, ориентированные на прибыль и действующие в условиях конкуренции, реально заинтересованы в снижении издержек и высвобождении резервов рабочей силы. В связи с ростом доли негосударственного сектора безработица некоторое время может возрасти независимо от текущей динамики производства.

Следует учитывать, что безработица негативно влияет на производство, поскольку возникают проблемы с продажей продукции населению.

На макроэкономическом уровне для снижения темпов безработицы могут быть приняты такие меры, как льготы, снятие ограничений, ослабление налогового бремени и т.д.

2. Инфляция. В предреформенной экономике был накоплен значительный инфляционный потенциал в форме дефицита и неудовлетворенного спроса. Переход к рынку сопровождался снижением совокупного предложения, следовательно, избежать инфляции было невозможно. Задача состоит в постепенном снижении инфляционных процессов различными экономическими методами. Совокупность мер антимонопольной политики способствует росту совокупного предложения, и, следовательно, сдерживает инфляцию издержек (монопольное повышение цен и заработной платы). Совокупность мер, способствующих снижению удельных издержек производства, предусматривает сокращение налогов на бизнес, снижение импортных пошлин на ввозимые средства производства, использование мероприятий по стимулированию технического прогресса.

Отрицательные последствия инфляции для предприятий заключаются в усложнении процесса перспективного планирования. Принятие инвестиционных проектов, финансовое планирование предстоящих расходов затрудняются из-за неопределенности меняющихся цен. Замена оборудования сдерживается возрастающими издержками. Как правило, меры борьбы с инфляцией болезненны для предприятий и могут выразиться в уменьшении доходов, возрастании налогового бремени, росте ставки кредитования, падении объема продаж, снижении активности инвестиционного процесса и т.д.

3. Взаимная задолженность предприятий. Рост долговых обязательств предприятий приводит к нарушению взаимодействия различных отраслей и подрыву финансовой основы нормального процесса воспроизводства. Причинами этого явились: либерализация цен, в результате которой увеличился разрыв цен на продукцию предприятий и на сырье с учетом его транспортировки; резкое снижение

предоставляемых государством денежных субсидий; сокращение доступа к финансовым ресурсам в силу высоких ставок по кредитам.

Временным средством устранения этих недостатков является добровольное взаимное кредитование предприятий для преодоления финансовых трудностей.

Второй этап игры

Общая характеристика предприятия.

Акционерное общество открытого типа «Упмаш» является одним из ведущих производителей упаковочного оборудования в странах СНГ. Предприятие основано в прошлом веке и является одним из старейших в городе. Оно выпускает более 30 наименований упаковочного оборудования с весьма высокими технико-экономическими показателями.

По международным стандартам завод «Упмаш» может считаться крупной компанией. В 1991г. на нем работало 2670 рабочих. Предприятие расположено в черте города, имеет конструкторское бюро. Производственная структура предприятия построена по цеховому принципу с полным набором основных, вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

Размеры и репутация предприятия помогли ему добиться признания своей продукции не только в России, но и за рубежом. Приблизительно 15% продукции экспортировалось в страны Запада и Ближнего Востока.

Завод производит оборудование для пищевой, мясо-молочной и рыбной промышленности. В номенклатуру оборудования входят автоматы для фасовки и упаковки сыпучих пищевых, жидких и пастообразных продуктов, синтетических моющих средств и т.д.

Предприятие имеет развитые снабженческие и кооперированные связи: употребляет материалы более 300 видов; получает чугунное и стальное литье, электродвигатели, подшипники, насосы и другую продукцию; имеет поставщиков как в России, так и в странах СНГ.

В начале 1993 г. предприятие было приватизировано в форма АООТ. В соответствии с законом было создано три руководящих органа: общее собрание акционеров- владельцев предприятия, совет директоров и правление. Руководит деятельностью предприятия генеральный директор. Более 40% акций переданы работникам предприятия.

Приватизация не привела к увеличению капитала предприятия, не способствовала мобилизации средств для реорганизации производства и его технического совершенствования, не внесла существенных изменений в структуру и характер экономических отношений между подразделениями. Не были приняты меры по выделению экономически и юридически самостоятельных подразделений, практически не внесены какие-либо изменения в структуру системы управления предприятием (кроме создания служб маркетинга и персонала).

Экономические отношения между подразделениями строятся на основе внутреннего хозрасчета, имеющего формальный характер. Практически не изменились функции экономической и финансовой служб предприятия.

Макроэкономическая ситуация не способствовала улучшению экономического положения предприятия. Быстрый рост цен на материалы и электроэнергию, экономическая нецелесообразность использования банковских кредитов, сбои в материально-техническом снабжении, неплатежи и другие неблагоприятные факторы лишь усугубили положение дел.

К концу 1993г. предприятие практически оказалось на грани банкротства. Высокая длительность производственного цикла привела к росту материальных запасов, из-за слабых финансовых возможностей резко сократились работы по

созданию новых изделий и освоению прогрессивных технологий. Рост цен на материалы, топливо и электроэнергию привел к резкому удорожанию выпускаемого оборудования и ограничению спроса. В результате на складе увеличились запасы нереализованной продукции.

Ряд потребителей в течении длительного времени не оплачивал стоимость приобретенного оборудования. Постепенно предприятие перестало регулярно выдавать заработную плату рабочим и служащим, выплачивать налоги и платить за коммунальные услуги. Число работников сократилось вдвое.

В последующие годы положение существенно не изменилось, а по отдельным направлениям деятельности ухудшилось. Продолжала расти дебиторская задолженность, полностью исчерпались возможности обновления основных фондов.

В 1997г. состоялось общее собрание акционеров, которое оценило деятельность генерального директора как неудовлетворительную. Был назначен новый генеральный директор, ранее работавший начальником крупного цеха, который окончил Академию народного хозяйства, разбирается в вопросах экономики, является хорошим организатором производства, имеет опыт управленческой работы. Собрание акционеров предложило ему разработать план вывода предприятия из кризиса и представить его правлению акционерного общества.

Новый генеральный директор создал команду для управления предприятием в кризисной ситуации и включил в нее технического директора предприятия, начальника производства, главного бухгалтера, начальника финансового отдела, начальника службы персонала, начальника отдела маркетинга и сбыта, начальника отдела прогнозирования и планирования. Кроме того, директор пригласил двух внешних консультантов- по менеджменту и по инвестиционному проектированию.

Фактически новый генеральный директор должен был создать свою концепцию управления предприятием, выбрав правильное направление.

Задание.

1. Какие первоочередные шаги должен предпринять директор по реформированию системы управления на предприятии?
2. Какую программу действий вы могли бы предложить генеральному директору при формировании антикризисной программы управления?

1. Организация производства

В состав предприятия входит весь цикл производственных, обслуживающих и управляющих подразделений.

В основу обрабатывающих цехов положен принцип предметной специализации, в то же время четкого деления цехов по характеру выпускаемой продукции не наблюдается. Характер производства среднесерийный. В будущем планируется специализация одного из механических цехов на производство комплектующих для упаковочного оборудования, другого- на обработку деталей для мукомольных машин.

В обрабатывающих цехах сосредоточено 150 станков и машин, сгруппированных по функциональному признаку. Оснащенность цехов оборудованием позволяет выполнять производственную программу. Средний возраст оборудования 17,5 лет. Доля станков со сроком службы до 7 лет составляет 15%.

Степень загрузки оборудования колеблется в пределах от 27 до 112%, доля использования станков- 51%. В обработке большинства деталей задействовано до пяти различных станков.

В процессе обработки каждая из деталей проходит несколько участков. Одновременно в производстве находится несколько партий. Из-за большого сходства

деталей по форме, размеру и обрабатываемому материалу возникают трудности в определении стадии обработки той или иной партии.

Обязательным условием производства является наличие межоперационных заделов. Заготовки поступают в механический цех по заявке, которая оформляется один раз в три месяца. Обеспеченность цеха заготовками неудовлетворительная, поставки ведутся неритмично и с большими отклонениями от ГОСТов.

Задание:

1. Предложить организационные мероприятия, позволяющие в срочном порядке улучшить экономическое положение предприятия.
2. Продумать возможность изменения специализации участков.
3. Разработать рекомендации по реорганизации производства с изменением форм и методов взаимодействия.

2. Эксплуатация оборудования

В механическом цехе неудовлетворительно эксплуатируется оборудование. Завод несет большие потери из-за частых поломок оборудования и медленного ремонта в связи с неудовлетворительной организацией труда ремонтных рабочих. Очевидно, что одними дисциплинарными и организационными мерами ограничиться нельзя. Решение вопроса должно сводиться либо к полной модернизации существующего оборудования, либо к его частичной замене. Это позволит уменьшить численность ремонтного персонала и снизить потери времени и средств на устранение (ремонт) поломок оборудования.

На станках обрабатываются преимущественно стальные заготовки. Капитальные ремонты, а также все станочные операции, необходимые для выполнения различных видов ремонтных работ, выполняются в ремонтно-механическом цехе. График вывода оборудования в ремонт строится с учетом равномерной загрузки механического и ремонтно-механического цехов. Действительный годовой фонд времени одного рабочего составляет 1740 час.

Ожидается, что структура и среднее количество поломок в будущем останутся без изменения. Объем ремонтной работы при существующей системе организации составляет 15 ед. оборудования в неделю с участием пяти рабочих. За счет улучшения организации труда этих рабочих можно повысить объем ремонтных работ до 17 ед. Потери от простоя оборудования в ремонте вследствие поломок оцениваются в 200 руб. в неделю.

В целях частичного обновления оборудования предлагается заменить 25% станочного парка, стоимость нового оборудования составит 10 млн. руб. Это позволит увеличить объем ремонтных работ до 20 ед. при четырех ремонтных рабочих. Ликвидационная стоимость заменяемого оборудования определена по цене металлолома — 1000 руб. Нормативный коэффициент эффективности — 0,15.

Задание.

1. Изложить сущность проблемы.
2. Определить варианты ее решения.
3. Обосновать эти варианты расчетами.
4. Построить план-график проведения ремонтных работ.

3. Кадровый состав и управление персоналом

Из общего количества работающих на предприятии 56% составляют основные производственные рабочие, 24% — вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем в Италии и в четыре, чем в ФРГ. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с

другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых зарубежных стран.

Потери рабочего времени в смену достигают 23%. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9%, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ — 6%, из-за нерационально организованного трудового процесса — 4%, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест — 3%. Заработная плата работников относительно низкая и составляет 20% объема реализации продукции.

На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение производственных заданий и бездефектный труд. Рабочие — акционеры предприятия дивиденды по акциям практически получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35%; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2% сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97%. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуски без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается протестами при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

Задание.

1. Обосновать целесообразность сокращения части состава работающих на предприятии и рассмотреть возможные пути сокращения.
2. Предложить мероприятия организационно-экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих.
3. Разработать рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

4. Планирование. Система экономических отношений между подразделениями

Для вывода предприятия из кризиса необходимо провести оптимизацию функций планирования на уровне высшего звена и в производственных подразделениях.

Задание.

1. Разработать структуру и содержание сводного годового плана предприятия с учетом его функционирования в условиях рыночных отношений.
2. Установить функции ПЭО в формировании товарного ассортимента, определить характер его взаимодействия со службой маркетинга.
3. Обосновать систему показателей для установления рейтинга продукции и выбора оптимального ассортимента. Привести возможную систему таких показателей.
4. Обосновать задачи ПЭО в формировании плана использования производственных мощностей. Разработать методы выявления производственных диспропорций и возможные пути их устранения. Привести важнейшие показатели использования

производственных мощностей и обосновать организационные меры по систематическому контролю за их исполнением.

5. Обосновать новые подходы к планированию технического и организационного развития предприятия. Учесть роль бизнес-планов, сферу их применения, организацию разработки.
6. Развить и реализовать новые принципы планирования (гибкость, оптимальность) и отразить их в системе показателей эффективности. Использовать систему нормативов и укрупненных удельных показателей при учете численности сотрудников и фондов оплаты труда.
7. Определить характер взаимодействия службы маркетинга и ПЭО в области политики ценообразования.
8. Обосновать новые подходы к организации внутрипроизводственных экономических отношений.

5. Маркетинг и сбыт продукции

Предприятие специализируется на выпуске трех основных групп оборудования:

- группа А — расфасовочные автоматы;
- группа Б — автоматы для склеивания пакетов;
- группа В — вальцевые станки.

В каждой группе оборудования выпускается базовая модель с возможностью пяти модификаций.

Результаты маркетингового исследования показали, что следует ориентироваться на рынки сбыта России, стран СНГ, зарубежных партнеров и даже на индивидуальных предпринимателей (табл. 1).

Таблица 1

Вид оборудования	Емкость рынка, шт.			Цены за единицу, млн. руб.		
	РФ	Страны СНГ	Зарубежные страны	РФ	Страны СНГ	Зарубежные страны
Группа А	120	90	70	40-45	38-42	45-50
Группа Б	40	40	30	25-30	25-30	27-32
Группа В	120	80	100	32-40	32-40	35-45

Отдел маркетинга разработал четыре варианта стратегии продаж. Доля рынка сбыта зависит от конкурентоспособности продукции и принятой ценовой стратегии.

Существенное значение для рынка имеет возможность модификации продукции. Переход на выпуск новой модификации продукции позволяет повысить цену примерно на 5%, при увеличении дополнительных затрат не более чем на 3%. Возрастает заинтересованность потребителя в получении сервисных услуг.

На зарубежных рынках прослеживается зависимость между конкурентоспособностью продукции и ее ценой: повышение конкурентоспособности на 10%, позволяет увеличить цену на 20-25%.

Задание.

1. Разработать товарную политику предприятия на различных рынках.
2. Оценить конкурентоспособность продукции и разработать рекомендации по ее повышению.
3. Разработать варианты стратегии маркетинга.

6. Оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства

Предприятие находится в сложном финансовом состоянии. Ухудшаются его платежеспособность и ликвидность. Большая дебиторская задолженность с длительными

сроками, затоваренность складов готовой продукцией вызывают хроническую нехватку собственных средств.

Предприятию все больше требуется кредитов и займов, однако низкая деловая активность вызывает сомнения в его кредитоспособности. Стремясь к увеличению объемов реализации, предприятие отгружает большой объем неоплаченной продукции. Для покрытия недостатка оборотных средств используются в основном краткосрочные активы, так как собственных источников хватает только на 10—15% оборота.

В финансовом отделе нет специалиста по анализу деятельности предприятия, поэтому отдельные аналитические работы проводятся по мере необходимости и, как правило, носят ретроспективный характер. Автоматизация финансовых расчетов включает только составление бухгалтерской отчетности без проведения аналитических и оптимизационных работ.

Задание.

1. На основании исходной информации по финансовому положению предприятия:

1) дать общую оценку финансового положения и наметить первоочередные меры по стабилизации;

2) предложить мероприятия по совершенствованию работы финансово-экономических служб.

2. Используя ПК, выполнить расчет основных показателей оценки финансового положения предприятия:

1) определить показатели:

финансовой устойчивости,
платежеспособности предприятия,
рентабельности производства;

2) провести анализ показателей и сравнить их с нормативными значениями. Выявить факторы, влияющие на финансовое положение предприятия;

3) предложить и обосновать мероприятия по восстановлению платежеспособности и выводу предприятия из кризиса.

7. Инновационная деятельность предприятия

На предприятии проведена работа по совершенствованию инновационной деятельности, в результате которой:

- разработана серия базовых моделей упаковочных машин;

- установлена последовательность выполнения проектно-конструкторских работ;

- совмещены отдельные стадии и этапы конструкторской подготовки производства;

- предусмотрено параллельное проектирование и изготовление моделей;

- обеспечены активное авторское сопровождение проекта и совместная работа конструкторов и технологов с производственниками.

Производственно-техническая база предприятия обладает высокой степенью гибкости и позволяет выполнять индивидуальные заказы потребителей упаковочной техники.

Руководство предприятия определило следующие направления инновационной деятельности:

1) разработку и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях;

2) модернизацию старых базовых моделей в виде 10—12 модификаций.

Планируется, таким образом, освоить производство четырех-пяти модификаций выпускаемых изделий и одного-двух новых изделий и довести выпуск продукции до серийного производства.

Себестоимость одного изделия в начале освоения определяется ориентировочно путем опытно-статистических расчетов. В конце освоения затраты должны соответствовать проектной себестоимости серийного производства, определенной с учетом конъюнктуры рынка и конкурентоспособности изделия. Условно-переменные расходы составляют 50-70%, условно-постоянные — 30—50% себестоимости продукции.

Основные технико-экономические условия для оценки вариантов инновационных решений базируются на том, что производственных площадей достаточно даже при значительном увеличении выпуска (в 2-4 раза); оборудование используется современное, достаточно универсальное.

При переходе на новые базовые изделия потребуется заменить не более 1/20 имеющегося машинооборудования, а для выпуска новых модификаций ранее освоенных базовых моделей вообще не нужно нового оборудования.

По составу затрат при разработке и освоении новых базовых моделей наибольший объем изменений в конструкции составит 20%. Времени на разработку модификации примерно 1-3 месяца. При разработке новых модификаций освоенных моделей затраты вырастут не более чем на 3-5%. Технология разработки инноваций собственными силами обойдется на 30-40% дешевле.

Потребность в рабочей силе при сохранении выпуска на базовом уровне будет удовлетворена; увеличение выпуска более чем на 20% приведет к необходимости подготовки новых кадров.

Задание.

1. Выбрать стратегию формирования программы выпуска и оценить ее инвестиционную привлекательность.
2. Разработать мероприятия по реализации инновационной стратегии с учетом финансовых возможностей и приоритетов.
3. При отборе мероприятий использовать критерии чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, периода возврата инвестиций, финансовой состоятельности.
4. Рассчитать затраты на инновации и на период их освоения. Определить динамику затрат и необходимые ежемесячные инвестиции для финансирования инноваций.
5. Разработать рекомендации по снижению затрат в период освоения новых изделий.
6. Определить пути активизации инновационной деятельности на основе развития внутреннего и внешнего предпринимательства.

Методические рекомендации.

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития (безработица, конкуренция, инфляция, задолженность предприятий) по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или к минусу).
2. Выбираются не более пяти управленческих решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.
3. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

4. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием внешних консультантов. Итоги формулируются в виде отчета с указанием исполнителей каждого разряда. Работой по составлению отчета руководит директор предприятия. В соответствии с результатом оценки представленного раздела отчета каждый студент получает индивидуальную оценку.

Продолжительность игры.

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, корректирующей деятельность преподавателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее четырех часов.

Модификация игры.

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, использование компьютера, изменение макроэкономической ситуации

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознания разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, важно, доступно, информативно.

2.) Тестовые задания (пример)

1. Симптом кризиса- это:
 - а) источник возникновения кризиса;
 - б) событие или явление, вследствие которого наступает кризис;
 - в) **первоначальное, внешнее проявление кризисных ситуаций;**
 - г) событие, свидетельствующее о наступлении кризиса.
2. Преодоление кризисов является _____ процессом:
 - а) планомерным;
 - б) стихийным;
 - в) закономерным;
 - г) **управляемым.**
3. По масштабам проявления кризисы делятся на:
 - а) системные и частичные;
 - б) **общие и локальные;**
 - в) макро- и микрокризисы;
 - г) глубокие и легкие.
4. Банковский и финансовый кризисы относятся к категории кризисов:
 - а) отраслевых;
 - б) частичных;
 - в) **структурных;**
 - г) системных.
5. По характеру протекания кризисы делятся на:
 - а) системные и частичные;
 - б) общие и локальные;
 - в) макро- и микрокризисы;
 - г) **глубокие и легкие.**

6. Когда по крайней мере одна структурная составляющая системы качественно преобразуется, но при этом на состоянии системы это практически не сказывается, такое ее состояние в системологии характеризуется как:

- а) стабильное;
- б) устойчивое;
- в) практически стабильное;
- г) **квазистабильное**.

7. Опасность кризиса, выражающаяся в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, социально-психологической напряженности, инновационной успокоенности менеджеров, характерна для периодов:

- а) **подъема**;
- б) становления;
- в) спада;
- г) утверждения.

8. Экономисты неоклассического направления причиной кризисов считают:

- а) **диспропорциональность, или «неравновесие», периодически, возникающее в экономике**;
- б) избыточное финансирование со стороны государства;
- в) научно-технический прогресс и связанную с ним необходимость периодического обновления основного капитала;
- г) чрезмерное инвестирование.

9. Процентные ставки в фазе бума:

- а) стабилизируются;
- б) колеблются;
- в) **растут**;
- г) падают.

10. В распознавании кризисов используются:

- а) показатели производительности труда и эффективности производства;
- б) специализированные показатели;
- в) действующие в управлении показатели;
- г) **все показатели оценивания состояния социально-экономической системы**.

Шкала выставления оценки по результатам:

- «2» - менее 50%
- «3» - 50%-65%
- «4» - 65%-85%
- «5» - 85%-100%

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачтено ставится студенту при выполнении всех практических заданий на оценку не меньше «удовлетворительно»

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488675>
2. *Черненко, В. А.* Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489493>
3. *Зуб, А. Т.* Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3179-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508831> (

7.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: Учебн. пособие / Под ред. И.К. Ларионова.- М.: Издательский дом «Дашков и К», 2021.
2. Кожевников Н.Н., Борисов Е.И., Зубкова А.Г. и др. Основы антикризисного управления предприятиями: Учебное пособие / под ред. Н.Н. Кожевникова.- М.: Издательский центр «Академия», 2019.
3. *Волкова, А. С.* Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488004>
4. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470712>
5. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник.- М.: Высшая школа, 2019.

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Система дистанционного обучения СмолГУ. URL: <http://cdo.smolgu.ru>
2. Всемирная торговая организация – <http://www.wto.org>.
3. Госкомстат РФ – www.gks.ru.
4. Демографический еженедельник РАН – www.demoscope.ru.
5. Институт мировой экономики и международных отношений РАН (ИМЭМО РАН) – www.imemo.ru.
6. Международная организация труда – <http://www.ilo.org>.
7. Международный валютный фонд – <http://www.imf.org>.
8. Министерство иностранных дел РФ – www.mid.ru.
9. Мировой банк – <http://www.world-bank.org>.
10. Московский общественный научный фонд – <http://www.mpsf.org/>.
11. Организация экономического сотрудничества и развития – <http://www.oecd.org>.
12. Официальные сайты Европейского союза – <http://Europe.int/>; <http://eur.ru>.
13. Российская экономическая база данных – <http://www.nar.com/tag/home.html>.
14. Университетская информационная система Россия – <http://www.cir.ru/>.
15. Система «Гарант» [Электронный ресурс]. www.garant.ru
16. Система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. www.consultant.ru
17. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://e.lanbook.com>.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Матвеева Е.Е. Антикризисное управление. : Учебные задание и методические указания к практическим занятиям. СмолГУ. Смоленск. Издательство СмолГУ, 2008.- 72с.

8. Материально-техническое обеспечение

Для проведения лекций:

ауд. 510. учебного корпуса № 2
Стандартная учебная мебель (75 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.
Кафедра для лектора – 1 шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Напольный мобильный проекционный экран DA-LITE – 1 шт.
Мультимедиапроектор VenQ – 1 шт.
Ноутбук Lenovo – 1шт.
Колонки Genius – 1 шт.

Для проведения практических занятий:

ауд. 517 учебного корпуса № 2
Стандартная учебная мебель (26 учебных посадочных мест), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.
Кафедра для лектора – 1 шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Для самостоятельной работы студентов:

компьютерный класс с доступом к сети «Интернет» и ЭИОС СмолГУ
Учебная мебель (42 учебных посадочных места).
Оборудование: интерактивная доска – 1 шт., мультимедийный проектор NEC -1 шт., 15 компьютеров с выходом в Интернет. №1, ауд.13.
Программное обеспечение: Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), лицензия 66975477 от 03.06.2016 (бессрочно)

9. Программное обеспечение

Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), Лицензия 66920993 от 24.05.2016, до 31.05.2018
Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), Лицензия 66975477 от 03.06.2016, до 30.06.2018
Dr. Web Server/Desktop Security Suite (Антивирус) Лицензия EE4E-QN5S-6FG2-N76B (Ежегодное обновление)
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный, Лицензия 1FB6151216081242, ежегодное обновление/
Prognos Demo (авторская разработка).

СКЗИ КриптоПро (лицензия, интегрированная в сертификат для образовательных курсов в рамках программы академического партнерства с СКБ Контур).

Веб-сервисы безбумажного юридически значимого документооборота компании СКБ «Контур» (в рамках программы академического партнерства с СКБ Контур).

Система сетевого тестирования iTest (freeware).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023