

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Т. М. Геращенко

О.О. Маркелова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по курсовому проектированию
для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» (профиль
08020001 «Производственный менеджмент» всех форм обучения

Брянск – 2015

УДК 338(07)
ББК 65050
Г37

Геращенко Т.М. Антикризисное управление. Учебно-методическое пособие курсовому проектированию/ Т.М. Геращенко, О.О. Маркелова. Брянск. Издательство Брянского ГАУ, 2015. -35 с.

Учебно-методическое пособие по курсовому проектированию предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» (профиль 08020001 «Производственный менеджмент» очной формы обучения. В нем представлены конкретные требования к порядку выполнения, оформлению и защите курсовой работы по дисциплине «Антикризисное управление», предусмотренной учебным планом.

Рецензенты: к.э.н., доцент Е.М.Подольникова

Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол №8 от 24 февраля 2015 г.

© Брянский ГАУ, 2015
© Т.М. Геращенко, 2015
© О.О. Маркелова, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Цели и задачи курсового проектирования.....	5
2. Структура курсовой работы.....	5
3. Содержание основных частей курсовой работы.....	6
3.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	6
3.2. Финансовая диагностика хозяйствующей организации	7
3.3. Фундаментальная диагностика банкротства	9
4. Оформление курсовой работы	13
5. Примерные темы курсовых работ и основные вопросы, подлежащие рассмотрению.....	13
6. Защита курсовых работ	15
7. Список литературы	16
Приложения.....	18

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

Возможности антикризисного управления определяется, в первую очередь, человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

В условиях антикризисного управления усиливаются мотивация к более упорному и самоотверженному труду в целях преодоления временных трудностей, следовательно, вступает в силу новый стиль руководства, которому должны быть присущи профессиональное доверие, целеустремленность, четкая, но антибюрократическая организация, мотивация инициативы и самоорганизации.

Таким образом, проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует достаточного числа квалифицированных специалистов-менеджеров. Она стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики.

Целью обучения при изучении дисциплины «Антикризисное управление» является формирование теоретических знаний и практических навыков по вопросам анализа состояния окружающей среды и деятельности самого предприятия, использования гибких подходов к исследованию и управлению экономическими объектами в целях предотвращения кризиса или более мягкого и безболезненного выхода из него.

Написание курсовой работы по дисциплине «Антикризисное управление» позволит студентам приобрести навыки принятия широкого спектра антикризисных решений, а так же умение управлять предприятием в условиях кризиса.

В процессе подготовки и написания работы студенты должны изучить приемы и выработать практические навыки принятия и обоснования решений, а именно они должны:

- ясно и четко представлять природу и причины кризисов в социально-экономических системах и пути их преодоления;
- приобрести навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- организовывать управление деятельностью предприятия в условиях кризиса, работать с персоналом организации опираясь на социально-психологические методы и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров;
- разрабатывать превентивные и стабилизирующие мероприятия для конкретного хозяйствующего субъекта.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Курсовое проектирование способствует закреплению, углублению, обобщению, применению знаний, полученных студентом в процессе обучения.

Курсовая работа должна отвечать задачам соответствующей дисциплины, требованиям экономической науки, практике развития производства. Качество курсовой работы определяется ее научностью, актуальностью тематики, проявлением студентом навыков самостоятельной творческой работы.

Цель курсового проектирования - глубокое, на основе решения практических задач, с которыми сталкиваются кризис – менеджеры и арбитражные управляющие, освоение проблематики и методологии финансового оздоровления предприятий, находящихся в кризисном состоянии. Помимо этого написание курсовой работы позволяет:

- систематизировать и закрепить теоретические знания и практические навыки по изучаемой дисциплине и применять их при решении конкретных научных, экономических и производственных задач;
- развить навыки самостоятельной работы и овладеть методикой исследования и экспериментирования при решении разрабатываемых проблем и вопросов;
- определить уровень подготовленности студента к самостоятельной работе в условиях современных рыночных отношений.

При этом студент должен овладеть следующими компетенциями:

- готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3); способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31).

2. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа является творческим исследованием студента. Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться приведенной ниже структуры курсовой работы:

- Введение,
- Теоретическая глава
- Аналитическая глава
- Конструктивная глава
- Выводы и предложения
- Список литературы
- Приложения

3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЧАСТЕЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объектом исследования при написании курсовой работы по антикризисному управлению должна быть конкретная организация.

Введение служит для краткого обоснования актуальности темы работы, формирования цели, определения задач, решение которых необходимо для достижения поставленной цели. Помимо этого, во введении отражается объект исследования, используемые приемы и методы исследования и источники информации для написания работы. Период исследования должен составлять не менее трех лет. Общий объем введения 1 - 2 страницы.

Основная часть курсовой работы должна быть разделена на три главы, которые в свою очередь разделяются на разделы.

Первая глава курсовой работы посвящена описанию существующих научно-теоретических взглядов на рассматриваемую тему. Изучение научной литературы и сбор фактического материала должны быть подчинены наиболее полному и всестороннему решению этих задач. Необходимо провести анализ предварительно изученных источников, сопоставить различные подходы и концепции, раскрывающие рассматриваемую студентом тему.

Во второй главе студенты должны произвести анализ деятельности исследуемого предприятия. Объем и характер представленного в аналитической главе материала зависят от специфики предприятия, выбранного в качестве объекта исследования. Источниками информации, необходимой в процессе анализа могут быть планы организации, годовые отчеты хозяйственной деятельности, статистическая отчетность и другая первичная документация. Материалы, служащие базой для проведения анализа, должны быть достаточно полными и достоверными. Опираясь на них, студент должен проанализировать положение дел в области рассматриваемой в курсовой работе темы, вскрыть имеющиеся резервы для реализации антикризисных мероприятий на предприятии.

Объем данного раздела должен составлять около 15 страниц машинописного текста.

В общем случае данный раздел курсовой работы должен содержать следующие подразделы.

1. Организационно – экономический анализ предприятия
 2. Финансовая диагностика хозяйствующей организации
 3. Фундаментальная диагностика банкротства
- Раскроем содержание этих разделов.

3.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

В этом разделе необходимо отразить организационно-правовую форму предприятия, его местоположение и время создания, а также основные виды деятельности предприятия. Студент должен привести схему управленческой и организационно-производственной структуры предприятия. Охарактеризовать их с точки зрения ступенчатости, взаимосвязей между производственными подразделениями.

Характеризуя экономические условия деятельности следует описать: расположение организации относительно основных рынков сбыта продукции, состояние дорог, средств связи. Общий объем данного раздела 3-4 страницы.

Для оценки размера предприятия используют показатели, приведенные в Приложении 1.

Специализацию предприятия рекомендуется определять по структуре товарной продукции, которая может исчисляться в действующих или сопоставимых ценах, или по структуре валовой продукции, исчисленной в действующих или сопоставимых ценах, или по структуре денежной выручки.

При проведении анализа основных экономических показателей предприятия рекомендуется использовать таблицу, приведенную в Приложении 2.

Анализ данных показателей предполагает исследование динамики их изменения и выявление факторов, оказавших влияние на величину показателей за анализируемый период времени.

3.2. Финансовая диагностика хозяйствующей организации

Основу данного раздела составляет система регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, осуществляемой на базе показателей финансового учета. Основная цель данной работы - обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризиса.

Проведение диагностики осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе определяются объекты наблюдения кризисного поля.

Обычно анализу подлежат следующие объекты: чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, структура капитала предприятия, состав финансовых обязательств предприятия по срочности их погашения, состав активов предприятия, состав текущих затрат предприятия, уровень концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска.

Определив объекты наблюдения необходимо сформировать системы индикаторов (показателей) для каждого из объектов наблюдения кризисного поля. Это второй этап диагностики.

Все индикаторы (показатели) разделены на две группы: объемные (в абсолютных единицах) и структурные (в относительных значениях, выраженные через коэффициенты). Их сущность и методы расчета подробно рассмотрены в Приложении 3.

Третьим этапом является анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами.

Основу такого анализа составляет сравнение фактических показателей-индикаторов с нормативными и выявление размеров отклонений в динамике. Рост негативных отклонений характеризует нарастание кризисных явлений в работе предприятия.

В процессе анализа отдельных сторон кризисного развития могут использоваться и другие методы:

—*горизонтальный, или трендовый, финансовый анализ* (анализируется динамика прибыли и капитала предприятия по периодам);

—*вертикальный, или структурный, финансовый анализ* (анализ относительных соотношений оборотных и внеоборотных активов по периодам, анализ относительных соотношений собственного и заемного капитала по периодам, анализ относительных соотношений прихода и расхода денежных потоков по периодам; результат вертикального анализа: относительные соотношения чистой капитализированной и чистой потребительской прибыли к общей ее сумме);

—*сравнительный финансовый анализ* (сравнительный анализ показателей фирмы с показателями конкурентов и со среднеотраслевыми показателями, сравнительный анализ показателей работы для центров ответственности фирмы: центра затрат, центра доходов, центра прибыли, центра инвестиций);

—*анализ финансовых коэффициентов или R-анализ* (анализ коэффициентов оценки финансовой устойчивости, оценки платежеспособности или ликвидности, оценки оборачиваемости капитала, оценки рентабельности или прибыльности и др.);

—*анализ финансовых рисков* (риск неплатежеспособности, инвестиционный риск, инфляционный риск, процентный риск, валютный риск, депозитный риск, кредитный риск, налоговый риск, структурный риск, криминогенный риск, риск снижения финансовой устойчивости);

—*объектно ориентированный анализ формирования прибыли* (группируются объекты или подразделения предприятия, влияющие на прибыль, и оценивается вклад каждой составляющей в ее формирование);

—*интегральная система портфельного анализа* (используется для фирм, активно работающих на фондовом рынке. Суть: формируется матрица «мера прибыльности — мера риска» по принципу «низкая—средняя—высокая», далее происходит позиционирование видов деятельности предприятия в этой матрице, затем итерационно просчитываются варианты будущих эффективных портфелей).

Четвертый этап - предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия (по объектам кризисного поля).

На практике выделяют три базовых кризисных состояния предприятия: *легкий кризис, глубокий кризис и финансовая катастрофа*.

По каждому объекту кризисного поля проводится позиционирование (крестиком или другим значком) признака или факта его изменения (табл. 1).

Таким образом будет сформировано кризисное поле, с помощью которого можно будет сделать окончательный вывод о степени поражения предприятия и наметить пути выхода из кризиса.

Если набор признаков склоняется в сторону легкого кризиса, то данная система экспресс - диагностики позволяет применить меры по нейтрализации и нормализации ситуации. Ее предупредительный эффект наиболее ощутим на стадии зарождающегося финансового кризиса.

Характеристики кризиса предприятия

Объекты исследования	Легкий кризис	Глубокий кризис	Финансовая катастрофа
Чистый денежный поток	Снижение ликвидности денежного потока	Отрицательное значение чистого денежного потока	Резко отрицательное значение чистого денежного потока
Рыночная стоимость фирмы	Стабилизация рыночной стоимости предприятия	Тенденция к снижению рыночной стоимости предприятия	Обвальное снижение рыночной стоимости предприятия
Структура капитала предприятия	Снижение коэффициента автономии	Рост коэффициента и снижение эффекта финансового левириджа	Предельно высокий коэффициент и отсутствие эффекта финансового левириджа
Состав финансовых обязательств предприятия ПО срочности погашения	Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств	Высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств	Чрезмерно высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств
Состав активов предприятия	Снижение коэффициента абсолютной платежеспособности	Существенное снижение коэффициента абсолютной и текущей платежеспособности	Абсолютная неплатежеспособность из-за отсутствия денежных активов

Если набор признаков склоняется в сторону глубокого финансового кризиса, то необходима фундаментальная диагностика предприятия и внешней среды, полное использование внутренних механизмов выхода из него.

Если набор признаков склоняется к финансовой катастрофе, необходима также фундаментальная диагностика предприятия, поиск эффективных форм его санации, а при неудаче — и ликвидации.

3.3. Фундаментальная диагностика банкротства

Вначале данного раздела необходимо определить причины возникновения неплатежеспособности (Приложение 4)

Если не учитывать возможных субъективных причин, например ошибок управления, преднамеренных действий или бездействия, можно выделить следующие начальные факторы утраты платежеспособности работающего предприятия:

- снижение или утрата рентабельности и прибыльности деятельности;
- ухудшение ликвидности (привлекательности для потребителя) продукции, работ, услуг.

Это причины (факторы) первого уровня, приводящие впоследствии к возникновению факторов второго уровня, и т.д.

Например, действие первого фактора, прежде всего, вызывает снижение показателей «норма чистой прибыли и рентабельность активов». Но такой

эффект может быть как в случае, когда цены реализации продукции не покрывают затрат на ее производство и сбыт, так и в случае, когда с затратами все в порядке, а проблем; убыточности состоит в недостаточном объеме производства продукции, и в результате не достигается точка безубыточности. Убыточность деятельности приводит к невозможности восстановления оборотных активов за счет текущей деятельности и диктует необходимость привлечения заемных средств во все больших масштабах. Спустя некоторое время это приводит к тому, что *коэффициенты автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент текущей ликвидности* начинают демонстрировать отрицательную динамику. *Показатель обеспеченности обязательств должника его активами* также получит негативную тенденцию.

Действие фактора ухудшения ликвидности продукции отличается от рассмотренного выше тем, что при внешнем благополучии бухгалтерской рентабельности у предприятия возникает дефицит реальных денежных средств. Это вызвано тем, что за теряющую свою привлекательность продукцию покупатели расплачиваются с большими задержками или предпочитают расплачиваться не денежными средствами, а с помощью заменителей (взаимозачет, бартер, ценные бумаги). Результат не сразу отражается на бухгалтерских показателях прибыльности. Это явление обычно сопровождается ростом *дебиторской задолженности* и может быть определено *по увеличению показателя отношения дебиторской задолженности к совокупным активам*, а также по ухудшению показателей абсолютной и текущей ликвидности. Кроме того, недостаток ресурсов, поступающих от текущей деятельности, вызывает затруднения по расчетам с кредиторами самого предприятия, что также приводит к необходимости привлечения заемных средств во все больших объемах, и это опять будет отражаться на динамике коэффициентов автономии и обеспеченности обязательств должника его активами.

Оба рассмотренных первичных фактора объективно приводят к росту текущих обязательств должника при наличии проблем с формируемыми финансовыми результатами. При этом неизбежно темпы роста текущих обязательств будут опережать темпы увеличения среднемесячной выручки должника, что отразится на динамике степени платежеспособности по текущим обязательствам и величине доли просроченной кредиторской задолженности.

Необходимо отметить, что показатели текущей финансовой деятельности в целом более мобильны и изменяются быстрее, чем показатели платежеспособности. При этом рентабельность активов и норма чистой прибыли могут через некоторое время измениться, стать положительными, а деятельность предприятия прибыльной. Вместе с тем накопившиеся к этому времени вторичные факторы кризиса будут свидетельствовать о глубокой неплатежеспособности.

В связи с этим в результате анализа динамики коэффициентов необходимо указать основные причины и текущие проблемы, вызывающие состояние неплатежеспособности должника.

Рассмотрим, каким образом отрицательная динамика изменения финансовых коэффициентов связана с основными проблемами финансового состояния предприятий-должников.

1. Отрицательная динамика (увеличение) степени платежеспособности по текущим обязательствам вызывается обычно при дисбалансе темпов привлечения заемных средств и темпов роста доходов от хозяйственной деятельности. Эта динамика свидетельствует об увеличении неплатежеспособности должника, понимаемой как отсутствие возможности рассчитаться по долгам в установленные сроки. Увеличение данного показателя свыше критического значения, равного 3 (6 — для стратегических организаций и организаций ТЭК), свидетельствует о невозможности расчета по долгам за счет текущей деятельности.

2. Увеличение доли просроченной кредиторской задолженности представляет собой прямой признак увеличения неплатежеспособности и говорит о наличии дефицита денежных средств для расчета с кредиторами.

3. Уменьшение коэффициента абсолютной ликвидности свидетельствует о «вымывании» из структуры оборотного капитала денежных средств на расчетных счетах и временно свободных денежных средств, обращенных в доходные ценные бумаги (краткосрочные финансовые вложения). Такая динамика является признаком возникшего платежного дефицита.

4. Уменьшение коэффициента текущей ликвидности вызывается снижением доли ликвидного имущества в структуре оборотных активов и/или увеличением доли текущих обязательств. Отрицательная динамика коэффициента свидетельствует об ухудшении обеспеченности текущих обязательств активами предприятия, которые могут быть обращены в денежную форму без ущерба для производственного процесса. Такая динамика является признаком дефицита ликвидности активов. В случае, когда коэффициент текущей ликвидности падает до уровня ниже 1, предприятие не может рассчитаться по долгам за счет оборотных активов без ущерба для производственной деятельности.

5. Увеличение отношения дебиторской задолженности к совокупным активам свидетельствует о проблемах со сбытом продукции и/или проблемах с оплатой продукции предприятия ее потребителями. Выведение все больших финансовых средств из непосредственного производственного процесса (в дебиторскую задолженность) приводит к невозможности вовремя оплачивать обязательства перед кредиторами. Такая динамика является признаком дефицита ликвидности продукции.

6. Отрицательная динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами связана с увеличением объемов заимствований из-за дефицита собственных источников финансирования. Если данный коэффициент снижается до отрицательных значений, это, скорее всего, означает, что предприятие утрачивает финансовую устойчивость из-за убыточности деятельности.

7. Снижение показателя обеспеченности обязательств должника его активами также является следствием утраты предприятием собственных источников финансирования и привлечения взамен заемных средств, в том числе в форме неплатежей другим предприятиям, государству, персоналу. Данная динамика является признаком убыточности текущей деятельности предприятия или проблем с оплатой продукции ее потребителями. Резкое снижение показателя обеспеченности обязательств должника его активами выступает финансово-

экономическим критерием наличия оснований для экспертизы действий должника на предмет признаков преднамеренного банкротства.

8. Снижение коэффициента автономии вызывается ростом заемных средств и/или уменьшением собственных средств. Такая динамика свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости, росте долговых проблем и часто является следствием убыточной деятельности, так как некомпенсированные убытки отражаются в составе собственных средств предприятия и уменьшают их. Уменьшение коэффициента автономии может быть также вызвано преднамеренными действиями по необоснованному привлечению дополнительных заемных средств.

9. Уменьшение рентабельности активов вызывается снижением прибыльности деятельности (ростом убытков) или ростом общей суммы активов. В случае, когда сумма активов растет за счет увеличения дебиторской задолженности, отрицательная динамика рентабельности активов свидетельствует о проблемах с ликвидностью продукции и оплаты за нее. В случае же, когда отрицательная динамика вызвана снижением прибыльности, проблемы предприятия связаны с тем, что затраты в своем росте опережают доходы должника.

10. Ухудшение нормы чистой прибыли (убытка) обычно связано с опережающим ростом затрат по отношению к доходам предприятия. Для обоснованного вывода о причинах отрицательной динамики показателя необходимо рассмотреть, по каким направлениям происходит опережающий рост затрат, т.е. определить, связан ли он с основной или с прочей деятельностью (операционной, внереализационной). Если отрицательная динамика нормы чистой прибыли вызвана изменениями в основной деятельности, то это может быть связано как ростом затрат, так и со снижением объемов реализации.

Для дальнейшей диагностики банкротства используется SWOT-анализ — распространенный вид анализа, применяющийся в стратегическом, инновационном и антикризисном менеджменте. Аббревиатура SWOT расшифровывается следующим образом: S — strength, сила фирмы; W — weakness, слабость фирмы; O — opportunity, возможности развития фирмы; T — threat, угрозы развитию фирмы (Прил. 6).

Перед тем как строить SWOT-схему, целесообразно рассчитать профиль среды предприятия (Прил. 5), проведя аналогичную группировку факторов и методом экспертных оценок (опираясь на текущие финансовые показатели, экспресс-диагностику) занеся их в таблицу.

Модель Дюпона (Прил. 7) как инструмент финансовой диагностики помогает оценивать прошлую рентабельность реализации продукции и уровень оборачиваемости активов и по этому соотношению разрабатывать будущие рациональные планы по их ускорению и увеличению.

Модель Альтмана (Прил. 8, 9) как инструмент оценки банкротства предприятия позволяет оценивать меру рискованности бизнеса исходя из соотношений оборотных и полных активов, уровня их доходности и оборачиваемости, уровня рентабельности используемого капитала, соотношения собственного и заемного капитала.

По результатам проведенного анализа проводится окончательное определение масштабов кризиса. Выбирается один из трех вариантов:

—*легкий финансовый кризис*: вероятность банкротства возможна, но не обязательна, рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым объектам;

—*глубокий финансовый кризис*: вероятность банкротства высокая, рекомендуется полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации (механизм будет описан ниже);

финансовая катастрофа: вероятность банкротства очень высокая, рекомендуется поиск эффективных форм санации предприятия, а при неудаче — его ликвидация.

Проведенный в данной главе анализ должен послужить основой для разработки вариантов плана мероприятий по восстановлению платежеспособности должника.

4. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовой проект должен включать в указанной последовательности: титульный лист, содержание, введение, основной текст, выводы и предложения, список литературы, приложения.

Курсовой проект может быть представлен как в рукописном, так и машинописном виде. В обоих случаях на стандартных листах формата А-4. Текст курсового проекта должен быть отпечатан 14 шрифтом Times New Roman через 1,5 интервала. Каждая страница выполняется со следующими полями: левое - 30 мм;; правое — 10 мм; верхнее и нижнее — не менее 20-25 мм.

Список изученной и используемой студентом в процессе подготовки курсовой работы литературы должен включать не менее 20 источников. При подборе литературы необходимо обращаться как к работам теоретического, так и методического, и практического характера.

Список литературы должен включать только источники, непосредственно используемые в работе, т.е. те, которые цитировались, на которые делались ссылки, послужили основой при формировании точки зрения студента. Список литературы оформляется в соответствии с ГОСТ 7.82-2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Приложения являются обязательным элементом курсовой работы, включающие иллюстративный и фактический материал. Приложения имеют самостоятельную нумерацию, их располагают в порядке появления ссылок в тексте курсовой работы.

5. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ РАССМОТРЕНИЮ

1. Антикризисный маркетинг

- Исследование рыночных возможностей предприятия
- Оценка конкурентных перспектив товара
- Организация маркетинга на предприятии

2.Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

- Формирование и оценка маркетинговой стратегии
- Направления антикризисных маркетинговых решений
- Средства управления маркетингом в антикризисном управлении

3.Стратегия и тактика в антикризисном управлении

- Разработка антикризисной стратегии организации
- Реализация выбранной антикризисной стратегии
- Организация осуществления антикризисной стратегии

4.Антикризисное управление рисками

- Выявление и характеристика факторов риска на предприятии
- Выявление путей и средств минимизации риск – потерь
- Разработка мер по нейтрализации и компенсации негативных последствий риск – решений

5.Инновации в антикризисном управлении

- Оценка инновационного потенциала предприятия
- Разработка инновационного проекта
- Оценкам эффективности предлагаемого проекта

6.Инвестиционная политика в антикризисном управлении

- Разработка инвестиционной стратегии
- Принятие и осуществление инвестиционных решений
- Оценка инвестиционного проекта

7.Разработка и реализация производственного плана

- Управление ассортиментом
- Управление себестоимостью производимой продукции
- Управление затратами

8.Финансовый менеджмент в антикризисном управлении

- Анализ существующих финансовых потоков
- Прогнозирование наличия и движения денежных средств

9.Создание системы управления предприятием

- Формулирование требований к системе управления
- Основные направления реорганизации системы управления предприятием
- Основные этапы формирования новой организационной структуры при реструктуризации предприятия

10. Управление финансовой устойчивостью на предприятии

- Управление финансовой устойчивостью в условиях рыночной экономики
- Анализ системы управления финансовой устойчивостью на примере
- Разработка проекта по совершенствованию управления финансовой устойчивостью на предприятии

6. ЗАЩИТА КУРСОВЫХ РАБОТ

Выполнение и защита курсовой работы осуществляется в сроки, установленные учебным графиком.

Защита курсовых работ проводится в установленные кафедрой сроки. защита курсовой работы предусматривает представление презентации, подготовленной в Microsoft PowerPoint. По результатам защиты с учетом предварительной оценки по проверенной работе выводится окончательная оценка.

7. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006.-271с.
2. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебное пособие для вузов. /Авт.: В.Г. Балашов, В.В.Григорьев, В.И.Гусев и др.-М.:Дело, 2001.-840с.
3. Антикризисный менеджмент. / Под ред. А.Г.Грязновой. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» Издательство ЭКМОС, 1999.-368с.
4. Антикризисное управление: Учебник для вузов. / Под ред. Э.М.Короткова. - М.: Инфра-М, 2002.-432с.
5. Балашов А.П. Антикризисное управление: Учебное пособие.- Новосибирск: ГУППОСО РАСХН, 2004.-174с.
6. Герасименко В.В. Основы маркетинга: Учебное пособие. - М.: ТЕ-ИС,2000.-142с.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика: Учебное пособие для вузов. - М.:Издательство «Финпресс», 2003.-496с.
8. Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Экономика, 2004.-336с.
9. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий, Учебное пособие. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003.-240с.
10. Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования.-2005.-№1(55).-315с.
11. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методологических основ антикризисного управления.// Проблемы теории и практики управления.-2006.-№6
12. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11.- М.: ИНФРА-М, 2000.
13. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления.- СПб: Питер, 2001.-432с.
14. Маркетинг: Учебник./ Под ред. Э.А.Уткина.- М.: ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 1999.-320с.
15. Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учебное пособие.- М.: Дело, 2001.
16. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент – Минск, ФУАинформ, 2002г.
17. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 3-е изд., перераб. И доп.- М.: ИНФРА-М,2003.-716с.
18. Шайтан Б.И., Брынкин Д.В. Антикризисное управление предприятиями АПК: Учебно-практическое пособие.- М.: МСХА, 2000.-155с.
19. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом- Ростов-на-Дону, МарТ, 2002г.
20. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 2004.-432С.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Размер предприятия

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	20__г. в % к 20__г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Среднесписочная численность работников, чел.				
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.				

Приложение 2

Основные экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	20__г. в % к 20__г.
Выработка на одного работника, тыс. руб.				
Фондоотдача, руб.				
Материалоотдача, руб.				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Рентабельность продаж, %				
Рентабельность собственного капитала, %				
Рентабельность имущества предприятия, %				
Общий коэффициент оборачиваемости капитала				
Общий коэффициент покрытия				
Коэффициент финансовой устойчивости				

Первый объект наблюдения кризисного поля: чистый денежный поток

Объемные абсолютные индикаторы-показатели:

а) сумма чистого денежного потока по предприятию в целом:

$$\text{ЧДП} = \text{ПДП} - \text{ОДП},$$

где ЧДП — сумма чистого денежного потока в рассматриваемый период времени, руб.;

ПДП — сумма положительного денежного потока (поступлений денежных средств) в рассматриваемый период времени, руб.;

ОДП — сумма отрицательного денежного потока (расходования денежных средств) в рассматриваемый период времени, руб.;

б) сумма чистого денежного потока по операциям:

$$\text{ЧДП}_0 = \text{ЧП} + A_{oc} + A_{на} \pm \Delta ДЗ \pm \Delta З_{mm} \pm \Delta КЗ \pm \Delta Р,$$

где ЧДП_0 — сумма чистого денежного потока по операциям в рассматриваемый период, руб.;

ЧП — сумма чистой прибыли предприятия, руб.;

A_{oc} — сумма амортизации основных средств, руб.;

A — сумма амортизации нематериальных активов, руб.;

$\Delta ДЗ$ — прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности, руб.;

$\Delta З$ — прирост (снижение) суммы запасов товарно-материальных ценностей, входящих в состав оборотных активов, руб.;

$\Delta КЗ$ — прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности, руб.;

$\Delta Р$ — прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов, руб.

Структурные индикаторы:

а) коэффициент достаточности чистого денежного потока предприятия в рассматриваемом периоде, руб.:

$$K_{д_он} = \text{ЧДП} / (\text{ОД} + \Delta З_{mm} + D_y),$$

где ЧДП — сумма чистого денежного потока в рассматриваемый период времени, руб.;

ОД — сумма выплат основного долга по долго- и краткосрочным кредитам и займам предприятия, руб.;

$\Delta З_{mm}$ — сумма прироста запасов товарно-материальных ценностей в составе оборотных активов предприятия, руб.;

D_y — сумма дивидендов (процентов), выплаченных собственникам предприятия (акционерам) на вложенный капитал (акции, паи и т. д.), руб.;

б) коэффициент ликвидности денежного потока:

$$K_{л_он} = (\text{ПДП} - (\Delta A_K - \Delta A_H)) / \text{ОДП},$$

где ПДП — сумма валового положительного денежного потока (поступления денежных средств) в рассматриваемый период, руб.;

ΔA_K — сумма остатка денежных активов предприятия на конец рассматриваемого периода, руб.;

$ДА_{н}$ — сумма остатка денежных активов предприятия на начало рассматриваемого периода, руб.;

$ОДП$ — сумма отрицательного денежного потока (расходования денежных средств) в рассматриваемый период времени, руб.;

в) коэффициент эффективности денежного потока предприятия:

$$КЭ_{он} = ЧДП/ОДП,$$

где $ЧДП$ — сумма чистого денежного потока в рассматриваемый период времени, руб.;

$ОДП$ — сумма отрицательного денежного потока (расходования денежных средств) в рассматриваемый период времени, руб.;

г) коэффициент реинвестирования чистого денежного потока:

$$КР_{чДП} = (ЧДП - Д_y)/(АРИ + АФИ_{д}),$$

где $ЧДП$ — сумма чистого денежного потока в рассматриваемый период времени, руб.;

$Д_y$ — сумма дивидендов (процентов), выплаченных собственникам предприятия (акционерам) на вложенный капитал (акции, паи и т. д.), руб.;

$АРИ$ — сумма прироста реальных инвестиций предприятия (во всех ее формах) в рассматриваемый период, руб.;

$АФИ$ — сумма прироста долгосрочных финансовых инвестиций предприятия в рассматриваемый период, руб.

Второй объект наблюдения кризисного поля: рыночная стоимость предприятия

Объемные абсолютные индикаторы-показатели Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости:

$$ЧА_p = УК_A * (A_э - A_е),$$

где $УК_A$ — средний уровень котировки акций компании, обращающихся на фондовом рынке, руб.; например, 20 у. е. в день;

$A_э$ — количество эмитированных акций; например, 10 тысяч единиц;

$A_е$ — количество акций, выкупленных компанией (изъятых из свободного обращения на фондовом рынке) на момент оценки; например, 500 единиц.

Подставляя значения, можно получить, по сути, рыночную стоимость предприятия: $ЧА_p = 20 \times (10\,000 - 500) = 190$ тыс. у. е.

Структурные индикаторы

Текущая (рыночная) стоимость имущества, выраженная через норму капитализации, при неизменном объеме денежного потока:

$$ТС_{ндп} = ЧДП/НК_{дп}, \text{ где } НК_{дп} = Д_A/Ц_A,$$

где $ЧДП$ — чистый денежный поток (совокупность суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений, руб.; например, за прошлый период составляла 20 тыс. руб. и на будущий период принята такой же;

$НК_{дп}$ — норма капитализации чистого денежного потока, выраженная десятичной дробью; по сути, это мультипликатор «цена/доходность»; например 0,1 или 10 %;

D_A — текущая стоимость годовой доходности одной акции данного предприятия, руб.; например, 3 руб.;

C_A — текущая рыночная стоимость акций данного предприятия, руб.; например, 33 руб.

Подставляя значения, получим текущую рыночную стоимость всего имущества, принимая, что чистый денежный поток постоянен:

$$ТС_{ЧДП} = (20\,000 \times 33)/3 = 220 \text{ тыс. руб.}$$

При колебании ЧДП используют более сложные прогнозные модели.

Третий объект наблюдения кризисного поля: структура капитала предприятия

Объемные абсолютные индикаторы-показатели:

а) сумма собственного капитала предприятия на определенную дату — $СК$, руб.;

б) сумма заемного капитала предприятия (средняя или на определенную дату) — $ЗК$, руб.

Структурные индикаторы:

а) коэффициент автономии:

$$КА = СК/К \text{ или } КА = ЧА/А,$$

где $СК$ — сумма собственного капитала предприятия на определенную дату;

$К$ — общая сумма капитала предприятия на определенную дату;

$ЧА$ — стоимость чистых активов предприятия на определенную дату;

$А$ — общая стоимость всех активов предприятия на определенную дату.

б) коэффициент финансирования (коэффициент финансового левериджа):

$$КФ = ЗК/СК,$$

где $ЗК$ — сумма привлеченного предприятием заемного капитала (средняя или на определенную дату);

$СК$ — сумма собственного капитала предприятия (средняя или на определенную дату).

Леверидж — это рычаг, который усиливает как позитивные (прибыль), так и негативные (риск потерь этой прибыли) тенденции развития предприятия. Если уровень валовой прибыли, генерируемой активами предприятия, превышает средний размер процента за кредит, то коэффициент финансового левериджа усиливает положительные тенденции, то есть прибыль предприятия. В обратном случае усиливаются негативные тенденции.

Эффект финансового левериджа характеризует рост рентабельности собственного капитала от увеличения удельного веса используемого заемного капитала. Или проще: чем выше удельный вес используемого заемного капитала в общей его сумме, тем выше рентабельность собственного капитала.

$$РСК = (1 - C_{НП}) \times (КВРА - СРПК) \times (ЗК/СК),$$

где $РСК$ — рентабельность собственного капитала, характеризующая эффект финансового левериджа, %;

$C_{НП}$ — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

КВРА — коэффициент валовой рентабельности активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости активов), %;

СРПК — средний размер процента за кредит, % ;

ЗК — сумма заемного капитала предприятия, руб.;

СК — сумма собственного капитала предприятия, руб.

Из формулы видно, что при прочих равных условиях выигрывает по рентабельности то предприятие, у которого соотношение ZK/CK (коэффициент финансового левериджа) выше. $(1 - C_{nn})$ — налоговый корректор. $(КВРА - СРПК)$ — дифференциал финансового левериджа.

Если уровень валовой прибыли, генерируемой активами предприятия, превышает средний размер процента за кредит, то коэффициент финансового левериджа усиливает положительные тенденции, то есть прибыль предприятия. В обратном случае дифференциал становится отрицательным и усиливаются негативные тенденции. При неизменном положительном дифференциале, коэффициент финансового левериджа (ZK/CK) играет основополагающую роль как генерирования, так и потери прибыли;

в) коэффициент долгосрочной финансовой независимости:

$$КДН = (СК + ЗК_{д})/A,$$

где *СК* — сумма собственного капитала предприятия (средняя или на определенную дату);

ЗК — сумма заемного капитала, привлеченного предприятием на долгосрочной основе (на период более одного года); *A* — общая стоимость всех активов предприятия на определенную дату (средняя или на определенную дату).

Четвертый объект наблюдения кризисного поля:

состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения

Объемные абсолютные индикаторы-показатели:

а) сумма долгосрочных финансовых обязательств (на период более одного года); по сути, эта сумма определяет заемный капитал предприятия, привлеченный на срок более одного года;

б) сумма краткосрочных финансовых обязательств, эта сумма определяет заемный капитал предприятия, привлеченный на срок менее одного года;

в) сумма финансового кредита, руб.:

$$ФК = БК + ФЛ,$$

где *БК* — сумма банковского кредита, руб.; *ФЛ* — сумма финансового лизинга, руб.

Стоимость взятия банковского кредита *СБК* (%) можно определить как

$$СБК = [ПК_{Бх} (1 - C_{nn})]/(1 - ЗП_{Б}),$$

где *ПК_Б* — ставка процента за банковский кредит, %;

C_{nn} — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью (так как часть от кредита мы должны отдать в виде налога);

ЗП_Б — уровень расходов по привлечению банковского кредита к его сумме, выраженный десятичной дробью (так как кредит может быть застрахован за счет заемщика, последний понесет дополнительные затраты).

В случае, если дополнительных расходов на взятие кредита нет, то базовая формула расчета СБК используется без знаменателя.

Финансовой лизинг — это современная форма долгосрочной аренды финансовых средств (или современная форма кредитования).

Стоимость взятия заемного капитала, привлекаемого на условиях финансового лизинга СФЛ можно рассчитать следующим образом, %:

$$СФЛ - [(ЛС - НА) \times (1 - С_{ин})] / (1 - ЗП_{фл}),$$

где $ЛС$ — годовая лизинговая ставка, %;

$НА$ — годовая норма амортизации актива, привлеченного на условиях финансового лизинга, % ;

$С_{ин}$ — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью (так как часть от лизинга мы должны отдать в виде налога);

$ЗП_{фл}$ — уровень расходов по привлечению актива на условиях финансового лизинга к стоимости этого актива, выраженный десятичной дробью;

г) сумма товарного (коммерческого) кредита: $ТК = ТК_K + ТК_B$,

где $ТК_K$ — сумма товарного кредита, предоставляемого в форме кратковременной отсрочки платежа (как правило, до одного месяца), руб.;

$ТК_B$ — сумма товарного кредита, предоставляемого в форме долгосрочной отсрочки платежа с оформлением векселя, руб.

Стоимость взятия кратковременного товарного кредита (%) можно рассчитать следующим образом:

$$СТК_K = [(ЦС \times 360) \times (1 - С_{нп})] / ПО,$$

где $ЦС$ — размер ценовой скидки при осуществлении наличного платежа за продукцию («платежа против документов»);

$С_{нп}$ — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

$ПО$ — период предоставления отсрочки платежа за поставленную продукцию, в днях (как правило, до 30 дней).

Например, при ценовой скидке 5 % и отсрочке платежа до 30 дней (обычно принято в коммерции) стоимость краткосрочного товарного кредита составляет $(5 \times 360 / 30) = 60$ % годовых. Практика бизнеса показывает, что в большинстве случаев выгоднее платить наличными с ценовой скидкой (взяв деньги в банке под процент), чем покупать за обычную цену и с обычной рассрочкой платежа.

Стоимость взятия долгосрочного товарного кредита, предоставляемого в форме долгосрочной отсрочки платежа с оформлением векселя, можно рассчитать следующим образом:

$$СТК_B = (ПК_{л} \times (1 - С_{нп})) / 1 - ЦС,$$

где $ПК_B$ — ставка процента за вексельный кредит, %;

$С_{нп}$ — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

$ЦС$ — ценовая скидка, предоставляемая поставщиком при осуществлении наличного платежа за продукцию, выраженная десятичной дробью.

Суть управления заемным капиталом заключается в поиске оптимальных вариантов кредитования с целью минимизации их стоимостей;

д) сумма внутренней кредиторской задолженности. Внутренняя кредиторская задолженность рассматривается как краткосрочно привлеченный заем-

ный капитал (в пределах 1 месяца). Внутренняя кредиторская задолженность — это задолженность по заработной плате перед персоналом (так как реализуется принцип — сначала труд, потом деньги), задолженность по налогам и страхованию и т. д.

Структурные индикаторы:

- а) коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств;
- б) коэффициент соотношения привлеченного финансового и товарного кредитов;
- в) коэффициент соотношения неотложных финансовых обязательств к общей их сумме;
- г) период оборота кредиторской задолженности предприятия:

$$ПО_{кз} = СКЗ_{СР} / ООР,$$

где $СКЗ_{СР}$ — средняя сумма кредиторской задолженности предприятия всех видов в рассматриваемом периоде (рассчитывается как средняя хронологическая), руб.;

$ООР$ — однодневный объем реализации продукции в рассматриваемом периоде, руб.

Пятый объект наблюдения кризисного поля: состав активов предприятия

Объемные абсолютные индикаторы-показатели:

- а) сумма внеоборотных активов, руб.;
- б) сумма оборотных активов, руб.;
- в) сумма дебиторской задолженности, в том числе просроченной, руб.;
- г) сумма денежных активов, руб.

Структурные индикаторы:

- а) коэффициент маневренности активов. Он показывает долю (значимость, роль) оборотных активов в общей сумме активов предприятия:

$$КМ_A = OA / A,$$

где OA — сумма всех оборотных активов предприятия, руб.;

A — сумма всех (оборотных и внеоборотных) активов предприятия, руб.;

- б) коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами:

$$КО_{ВА} = A_{ВЛ} / A$$

где $A_{ВЛ}$ — сумма всех высоколиквидных активов (деньги в национальной и иностранной валюте, краткосрочные вложения, краткосрочная дебиторская задолженность), руб.;

A — сумма всех активов предприятия, руб.;

- в) коэффициент обеспеченности готовыми средствами платежа:

$$КО_{ГСП} = A_{АЛ} / A$$

где $A_{АЛ}$ — активы в абсолютно ликвидной форме (готовые средства платежа: деньги в национальной и иностранной валюте);

A — сумма всех активов предприятия;

- г) коэффициент текущей платежеспособности.

Этот коэффициент показывает, в какой степени вся задолженность по краткосрочным (текущим) финансовым обязательствам может быть удовлетворена за счет всех его текущих (оборотных) активов:

$$КТП = ОА/ОБ_K,$$

где $ОА$ — сумма всех оборотных активов предприятия (средняя или на определенную дату), руб.;

$ОБ_K$ — сумма всех краткосрочных (текущих) финансовых обязательств предприятия (средняя или на определенную дату), руб.;

д) коэффициент абсолютной платежеспособности («кислотный тест»).

Этот коэффициент показывает, в какой степени все текущие финансовые обязательства предприятия обеспечены имеющимися у него готовыми средствами платежа на определенную дату:

$$КАП = (ДА + КФВ)/ОБ_K,$$

где $ДА$ — сумма денежных активов предприятия на определенную дату, руб.;

$КФВ$ — сумма краткосрочных финансовых вложений предприятия на определенную дату, руб.;

$ОБ_K$ — сумма всех краткосрочных (текущих) финансовых обязательств предприятия на определенную дату, руб.;

ж) коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности:

$$К_{сз} = ДЗ/КЗ,$$

где $ДЗ$ — сумма дебиторской задолженности предприятия, руб.;

$КЗ$ — сумма кредиторской задолженности предприятия, руб.;

з) средний период обращения (инкассации) дебиторской задолженности. Этот период характеризует ее роль в фактическом операционном цикле предприятия. Чем меньше этот период, тем лучше:

$$ПИ_{ДЗ} = ДЗ_{ср}/О_о,$$

Где $ДЗ_{ср}$ — средний остаток инкассации дебиторской задолженности предприятия в рассматриваемом периоде, руб. (сколько в среднем, например, в месяц нам остались должны);

$О_о$ — сумма однодневного оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде, руб. (сколько мы в среднем продаем в день);

Шестой объект наблюдения кризисного поля: состав текущих затрат

Структурные индикаторы:

а) уровень текущих затрат (руб.) к объему реализации продукции (руб.);

б) уровень переменных текущих затрат:

$$УПТЗ = СПТЗ/СТЗ,$$

где $СПТЗ$ — сумма переменных текущих затрат предприятия (объем финансирования переменных активов), руб.;

$СТЗ$ — сумма текущих затрат предприятия (фактическая сумма операционных затрат), руб.;

в) коэффициент операционного леввериджа:

$$КОЛ = ПЕР_{ИЗ} / ПОС_{ИЗ},$$

где $ПЕР_{ИЗ}$ — сумма переменных издержек, руб.;

$ПОС_{ИЗ}$ — сумма постоянных издержек, руб.

Седьмой объект наблюдения кризисного поля: уровень концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска

Структурные индикаторы:

а) коэффициент концентрации капитала в зоне критического риска:

$$ККК_{КРИТ} = КК_{КРИТ} / К,$$

где $КК_{КРИТ}$ — объем капитала предприятия, связанного с операциями зоны критического риска (зоны между точкой бездоходности и точкой безубыточности, рис. 1), руб.;

$К$ — общая сумма капитала предприятия, руб.;

б) коэффициент концентрации капитала в зоне катастрофического риска:

$$ККК_{КАТ} = КК_{КАТ} / К,$$

где $КК_{КАТ}$ — объем капитала предприятия, связанного с операциями зоны катастрофического риска (зоны между точкой бездоходности и точкой банкротства с потерей всего собственного капитала), руб.;

$К$ — общая сумма капитала предприятия, руб.

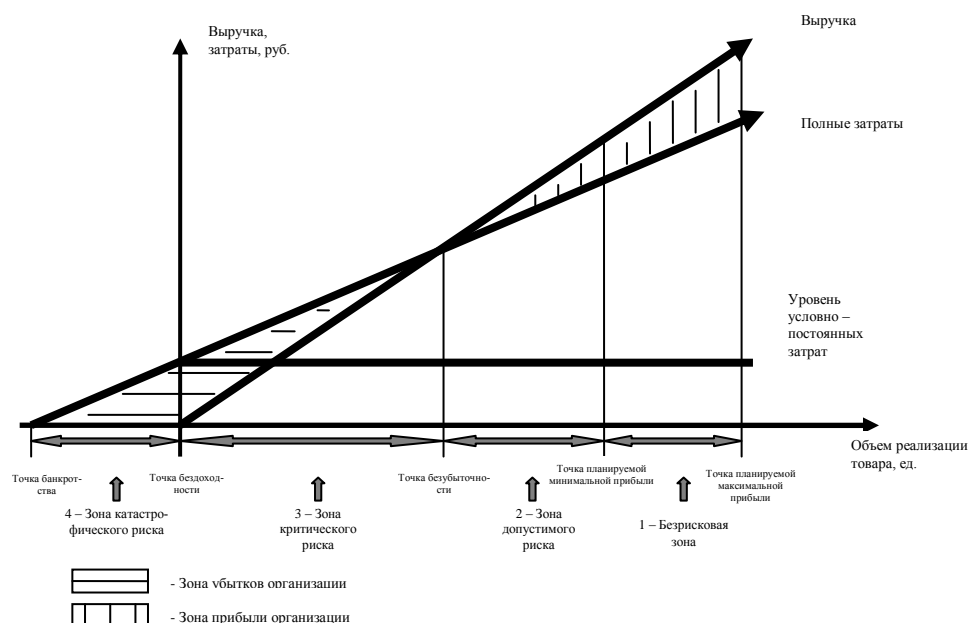


Рис. 1. Графическое изображение зоны риска бизнеса

1- безрисковая зона (между минимальной расчетной прибылью и точкой максимальной расчетной прибыли)

2- зона допустимого риска (между точкой безубыточности и точкой минимальной расчетной прибыли)

3 – зона критического риска (между точкой безубыточности и точкой бездоходности)

4 – зона катастрофического риска (между точкой бездоходности и точкой банкротства)

Данные показатели целесообразно свести в курсовой работе в следующей таблице

Показатели измерения кризисного поля предприятия

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
Коэффициент достаточности чистого денежного потока				
Коэффициент ликвидности денежного потока				
Коэффициент эффективности денежного потока				
Коэффициент автономии				
Коэффициент финансирования				
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости				
Коэффициент маневренности активов				
Коэффициент текущей платежеспособности				
Коэффициент абсолютной платежеспособности				

Коэффициенты финансово хозяйственной деятельности

Коэффициент	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. В % к 20__ г
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности				
Показатель обеспеченности обязательств должника его активами				
Коэффициент автономии				
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
Отношение дебиторской задолженности к собственным активам				
Рентабельность активов				
Норма чистой прибыли				
Коэффициент восстановления платежеспособности				

Профиль среды формируется следующим образом:

— Выделяются все влияющие внешние или внутренние факторы фирмы в соответствии с указанной на схеме группировкой (отдельно для силы, отдельно для слабости, для возможностей и для угроз).

— Оценивается их важность (значимость) в баллах (столбец *A*):

3 — сильное значение;

2 — умеренное значение;

1 — слабое значение.

— Оценивается мера влияния каждого фактора на предприятие в баллах (столбец *B*):

3 — сильное влияние;

2 — умеренное влияние;

1 — слабое влияние.

— Дается оценка направленности влияния (столбец *C*):

+ 1 — позитивная направленность;

- 1 — негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка (столбец *D*), показывающая степень важности фактора для организации. Вся информация сводится в таблицу:

Таблица

Определение важности факторов, влияющих на предприятие

Факторы среды	Важность (значимость) фактора	Мера влияния на предприятие	Направленность влияния	Степень важности
	A	B	C	$D = A \times B \times C$

По величинам интегральных оценок и по знаку их направленности («-» или «+») делается вывод о размере и знаке квадрата в SWOT-модели.

SWOT-анализ

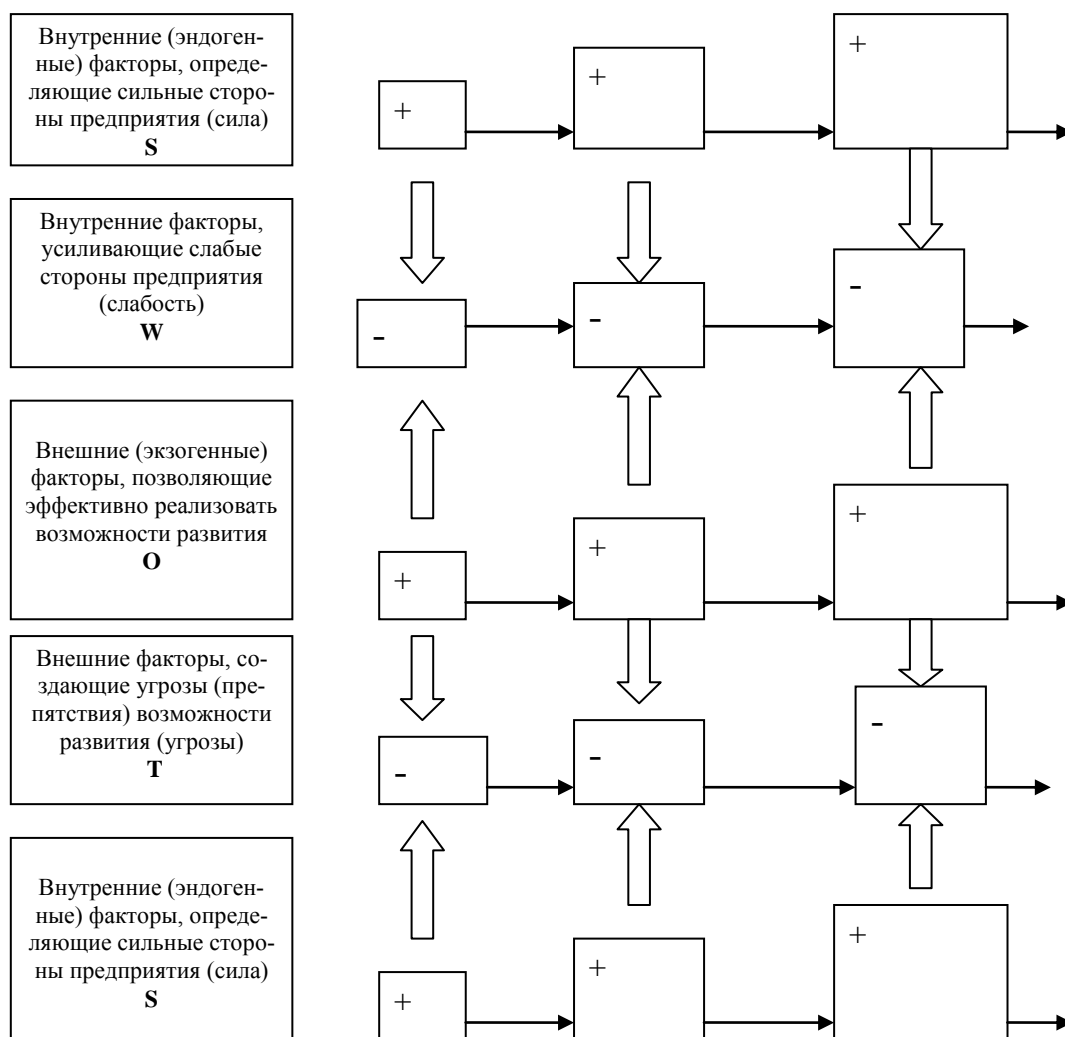


Рис. 2. Схема SWOT-анализа при проведении фундаментальной диагностики банкротства

Размер квадрата характеризует степень проявления отдельных факторов, знак в квадрате характеризует направленность влияния (позитивное «+» или негативное «-»).

Во времени анализируется динамика проявления внутренних и внешних факторов (как на схеме). Жирные стрелки показывают направленность воздействия силы и возможностей против слабости; силы и возможностей против угроз.

Если сила и реализация возможностей начинают доминировать над слабостью и угрозами во времени по схеме, то предприятие начинает выходить из кризиса. В обратном случае, наблюдая негативную динамику кризиса, необходимо оценить его масштаб.

Модель Дюпона

Работа с этой моделью проводится в пять этапов.

Первый этап:

рассчитывается коэффициент рентабельности активов (КРА):

$$КРА = КР_p \times КО_a, \quad (1)$$

где $КР_p$ — коэффициент рентабельности реализации продукции;

$КО_a$ — коэффициент оборачиваемости активов (количество оборотов).

$$КР_p = ЧП/P = (ВД/P) - (И/P) - (Н_d + Н_n)/P, \quad (2)$$

где ЧП — сумма чистой прибыли;

P — объем реализации продукции;

ВД — сумма валового дохода;

И — сумма издержек;

$Н_d$ — сумма налогов, уплачиваемых за счет доходов (налоги с доходов);

$Н_n$ — сумма налогов, уплачиваемых за счет прибыли (налоги с прибыли).

$$КО_a = P/A = (P/OA) + (P/BA), \quad (3)$$

где P — объем реализации продукции;

A — средняя сумма всех активов;

OA — средняя сумма оборотных активов;

BA — средняя сумма внеоборотных активов.

Второй этап:

производится оценка уровней рентабельности реализации ($КР_p$) и оборачиваемости активов ($КО_a$) по принципу «низкая — высокая» в сравнении с максимально достижимыми значениями в данном виде бизнеса.

Третий этап:

производится оценка рентабельности активов ($КРА$) по принципу:

—если $КР_p$ и $КО_a$ низкие, то рентабельность активов $КРА$ низкая;

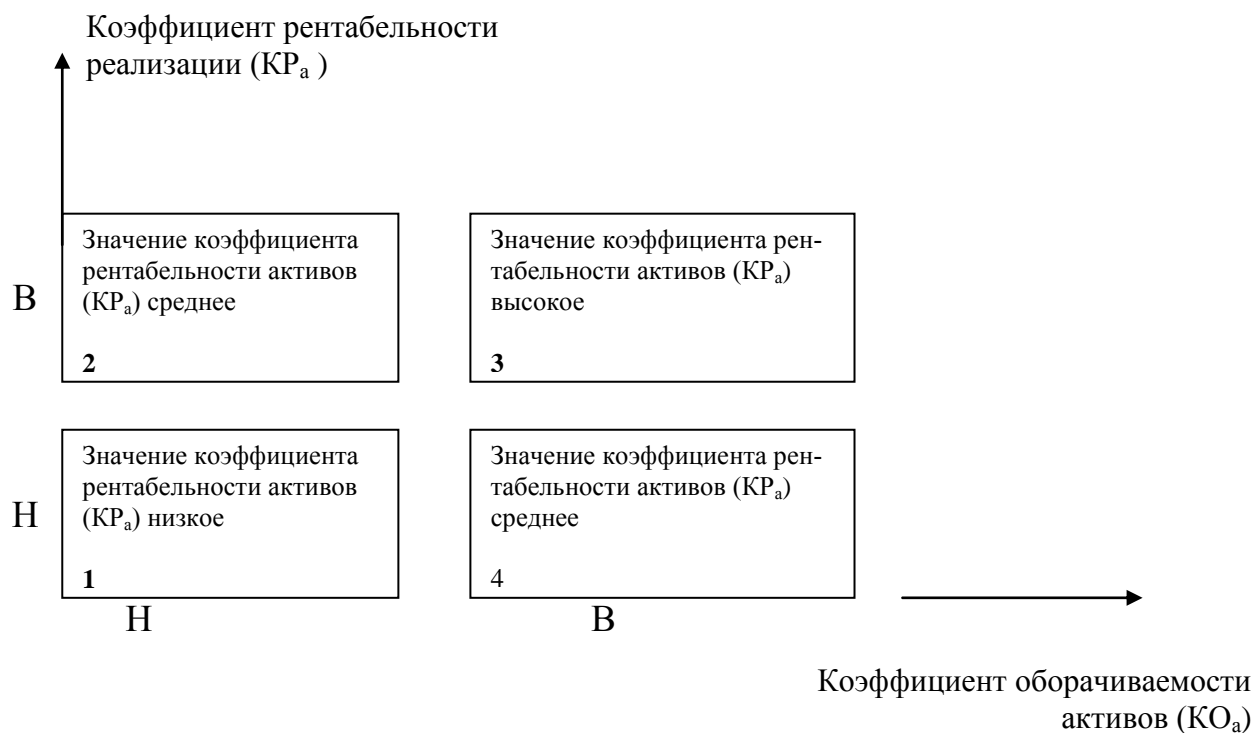
—если $КР_p$ и $КО_a$ высокие, то рентабельность активов $КРА$ высокая;

—если $КР_p$ низкая, а $КО_a$ высокая, то рентабельность активов средняя;

—если $КР_p$ высокая, а $КО_a$ низкая, то рентабельность активов средняя.

Четвертый этап:

оцененная рентабельность активов (КРА) позиционируется в показанной ниже матрице:



Пятый этап: в зависимости от места позиционирования рентабельности активов в матрице разрабатывается план мероприятий:

—если рентабельность активов высокая, то мероприятия не проводятся, позитивная работа предприятия поддерживается на том же уровне;

—если рентабельность активов средняя при низком уровне оборачиваемости, то разрабатывается и проводится план организационных мероприятий по ускорению оборачиваемости активов;

—если рентабельность активов средняя при низком уровне рентабельности реализации, то разрабатывается и проводится план организационных мероприятий по оптимизации организации и увеличению эффекта от продаж товара;

—если рентабельность активов низкая, то разрабатывается и проводится план мероприятий по ускорению оборачиваемости и увеличению рентабельности реализации.

Модель Альтмана

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5, \quad (4)$$

где Z — интегральный показатель уровня угрозы банкротства (Z -счет Альтмана);

X_1 — отношение оборотных активов (рабочего капитала) к сумме всех активов предприятия;

X_2 — уровень рентабельности капитала (отношение чистой прибыли к размеру используемого капитала, $K = K_c + K_3$);

X_3 — уровень доходности активов (отношение чистой прибыли к среднему значению активов);

X_4 — коэффициент соотношения собственного и заемного капитала (K_c/K_3);

X_5 — оборачиваемость активов (отношение объема реализации к среднему объему активов предприятия), в числе оборотов.

Уровень угрозы банкротства предприятия оценивается по следующей шкале:

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
До 1,8	Очень высокая
1,81 — 2,70	Высокая
2,71 — 2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

К сожалению, приведенные в таблице критерии для определения уровня банкротства годны только для западных систем учета, так как системы группировки активов, собственного и заемного капиталов, чистой прибыли за рубежом и в России различные. В наших условиях необходимо создавать свою собственную таблицу уровней угрозы применительно к тому виду бизнеса, которым вы занимаетесь. Мультипликационные коэффициенты (коэффициенты значимости) модели Альтмана для наших условий также должны быть откорректированы.

Модифицированная модель Альтмана

Данную модель отличает от традиционной модели то, что ее можно использовать не только для определения вероятности банкротства предприятий, чьи акции имеет рыночную стоимость. Она имеет следующий вид:

$$Z=0,717 *X_1+0,847*X_2+3,1 *X_3+0.42*X_4+0,995*X_5,$$

где Z — интегральный показатель уровня угрозы банкротства (Z -счет Альтмана);

X_1 — оборотный капитал / сумма активов;

X_2 — нераспределенная прибыль / сумма активов;

X_3 — операционная прибыль / сумма активов;

X_4 — балансовая стоимость акций / заемные пассивы;

X_5 — выручка / сумма активов.

Результаты анализа интерпретируются следующим образом:

если Z до 1,23 вероятность банкротства очень высокая, если Z 1,23-2,89 вероятность банкротства возможная, если Z более 2,9 вероятность банкротства очень низкая.

Учебное издание

Герашенкова Татьяна Михайловна

Маркелова Ольга Олеговна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие
по курсовому проектированию
для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент»
(профиль 08020001 «Производственный менеджмент»)
очной формы обучения

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 1.04.2015 г. Формат 60x84¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 2,03. Тираж 30 экз. Изд. № 2945.

Издательство Брянского государственного аграрного университета.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, БГАУ

