

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-практическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы бакалавров,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Брянская область
2016

УДК 338.242
ББК 65.052
Ш 44

Швецова О.А. Антикризисное управление: учебно-практическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент / О.А. Швецова. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2016. – 34 с.

Учебно-практическое пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент. В пособии представлены вопросы для обсуждения, тестовые задания и материалы для проведения практических занятий по темам дисциплины «Антикризисное управление»

Рецензент:
к.э.н., доцент Л.И. Карликова

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.

© Брянский ГАУ, 2016
© Швецова О.А., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Фазы цикла общественного воспроизводства и их проявление	6
Тема 2. Теоретические основы антикризисного управления	7
Тема 3. Система антикризисного управления в хозяйственном механизме	8
Тема 4. Кризис платежеспособности предприятия	10
Тема 5. Банкротство организации	11
Тема 6. Диагностика и прогнозирование банкротства	13
Тема 7. Система механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации	15
Тема 8. Оперативные меры по стабилизации финансового положения	15
Тема 9. Санация предприятия	17
Тема 10. Маркетинг в антикризисном управлении	18
Тема 11. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	20
Тема 12. Инновации в антикризисном управлении	20
Тема 13. Специфика и разновидности антикризисных инноваций	22
Тема 14. Инвестиционный менеджмент на несостоятельном предприятии	23
Тема 15. Риски в антикризисном управлении	24
Тема 16. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления	25
Тема 17. Кадровое обеспечение антикризисного управления	27
Тема 18. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой	28
Задания для самостоятельной работы	29
Рекомендуемая литература	33

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 у обучающихся взглядов на кризисы в тенденциях макро- и микроразвития и на возможности и содержание антикризисного управления, обучение методологии распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

В результате освоения дисциплины «Антикризисное управление» обучающийся должен овладеть следующими компетенциями:

ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моде-

лей путем их адаптации к конкретным задачам управления

ПК-16: владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

принципы функционирования макро- и микросреды, особенности их воздействия на функционирование организации, способное повлиять на развитие кризисных тенденций, принципы развития и закономерности функционирования организации, основы управления предприятиями в условиях кризиса, методы управления персоналом в кризисных ситуациях, количественные и качественные методы анализа и методы построения экономических прогнозов при принятии управленческих решений антикризисного характера, основы построения, расчета и анализа системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

Уметь:

оценивать состояние макро- и микросреды и степень их воздействия на функционирование организации, способное вызвать или нейтрализовать развитие кризисных тенденций, анализировать этапы развития организации, использовать принципы, законы и закономерности управления предприятием в условиях кризиса, методы управления персоналом в кризисных ситуациях, использовать на практике количественные и качественные методы анализа и методы построения экономических прогнозов при принятии управленческих решений антикризисного характера, рассчитывать основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Владеть:

способностью разрабатывать антикризисные мероприятия, способствующие нейтрализации угроз внешней среды и использованию ее возможностей, навыками использования принципов, законов и закономерностей управления предприятиями в условиях кризиса, методами управления персоналом в кризисных ситуациях, навыками количественного и качественного анализа и построения экономических прогнозов при принятии управленческих решений антикризисного характера, навыками интерпретации результатов, полученных в ходе расчета и анализа системы показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, навыками прогнозирования кризисных ситуаций.

ТЕМА 1. ФАЗЫ ЦИКЛА ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА И ИХ ПРОЯВЛЕНИЕ

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается движущая сила циклического развития?
2. Сформулируйте последовательность осуществления фаз циклов. Возможно ли ее изменение?
3. Определите отношение современной экономической теории к концепции циклического развития экономики.
4. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии организаций, отраслей, регионов, государств?
5. Каковы причины развития кризиса?
6. Назовите признаки, характеризующие наличие кризиса и его особенности.

Тестовые задания

1. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнедеятельности в окружающей среде – это...:
А. развитие
В. банкротство
С. кризис
D. катастрофа
2. Кризис социально-экономической системы это:
А. обострение отношений элементов (факторов) социально-экономической системы в процессе её изменений
В. существование диспропорций в отраслях экономики страны
С. ограниченные размеры сырьевых ресурсов в стране
D. существование дешевых трудовых ресурсов в стране
3. Неожиданными кризисами являются:
А. природные кризисы
В. технологические кризисы
С. социально-экономические кризисы
D. социально-культурные
E. экологические
F. кризисы управления
4. Микрокризис проявляет себя:
А. на уровне предприятия или отрасли
В. на региональном отраслевом уровне

- C. на национальном уровне
 - D. на глобальном уровне
5. Финансовые кризисы относятся:
- A. к группе экономических кризисов
 - B. к группе экологических кризисов
 - C. к группе социально-экономических кризисов
 - D. к группе неожиданных кризисов
6. Политический кризис - это:
- A. столкновение интересов различных социальных классов, при котором один класс подавляет интересы другого, обладая государственной властью
 - B. столкновение интересов трудового коллектива и работодателей
 - C. столкновение интересов различных групп в политической партии
 - D. кризис в проведении экономических реформ

Практические задания

1. Определите на каком этапе циклического развития находится предприятие. Сформулируйте признаки отнесения к данному этапу.
2. Охарактеризуйте процессы адаптации, деструктурирования и синергообразования на предприятии и определите уровень переходного периода (гомеостатический, инновационный, бифуркационный).

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность, содержание и ключевые факторы антикризисного управления.
2. Чем отличаются подходы к рассмотрению антикризисного менеджмента как системы, механизма, процесса и стиля?
3. Сформулируйте структуру проблем, решаемых в антикризисном управлении.
4. Каким образом связаны между собой система, механизмы и процессы антикризисного управления?
5. Назовите основные особенности антикризисного управления.

Тестовые задания

1. Основными свойствами системы антикризисного управления являются:

- A. гибкость и адаптивность
 - B. интуитивный подход к принятию решений
 - C. мобильность и динамичность в использовании ресурсов
 - D. склонность к усилению неформального управления
2. Содержание антикризисного управления зависит от...
- A. тактики и правильности выбора стратегии
 - B. опыта и знаний руководителя
 - C. капитала предприятия
 - D. возможности дестабилизации
3. Факторы, определяющие содержание антикризисного управления:
- A. старение основного капитала
 - B. нестабильность законодательства
 - C. потери качества управляемого персонала
 - D. наличие прав на легитимное принуждение и использование специальных служб
4. Главная цель антикризисного управления?
- A. обеспечение прочного положения на рынке и стабильно установленных финансов предприятия
 - B. возврат предприятия к стабильному состоянию
 - C. недопущение банкротства
 - D. разрешение экономических и социальных конфликтов
5. Сущность антикризисного управления характеризуют...:
- A. правовое регулирование предпринимательской деятельности
 - B. система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений
 - C. система профилактических и оздоровительных процедур, направленных на предотвращение неплатежеспособности предприятия
 - D. косвенное воздействие государства на товаропроизводителей

ТЕМА 3. СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ МЕХАНИЗМЕ

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
2. Дайте оценку каждого этапа циклического развития организации и назовите основные кризисные тенденции.
3. Определите роль антикризисного управления в управлении предприятием

Тестовые задания

1. Какие меры должны предпринять учредители (участники) должника при его финансовом кризисе в первую очередь?
 - A. ликвидировать предприятие
 - B. возбудить дело о банкротстве
 - C. принять меры по предупреждению банкротства
 - D. рассчитаться с кредиторами

2. Основными свойствами системы антикризисного управления являются:
 - A. склонность к усилению неформального управления
 - B. мобильность и динамичность в использовании ресурсов
 - C. интуитивный подход к принятию решений
 - D. гибкость и адаптивность

3. Реактивный менеджмент-это
 - A. планирование и внедрение ограниченного перечня мероприятий, целью которого является восстановление прежнего, докризисного состояния
 - B. задачи по разработке и проведению мероприятий, которые во время кризиса ведут к ослаблению и преодолению кризисного процесса
 - C. планирование и проведение мероприятий по сохранению базисных переменных величин на предприятии
 - D. совокупность форм, методов реализации антикризисных процедур

4. К мерам по предотвращению банкротства должника относится:
 - A. увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц
 - B. продажа предприятия-должника
 - C. замещение активов должника акциями вновь созданного дочернего предприятия
 - D. расторжение договоров с поставщиками сырья

5. Какие меры должны предпринять учредители (участники) должника при его финансовом кризисе в первую очередь?
 - A. принять меры по предупреждению банкротства
 - B. ликвидировать предприятие
 - C. возбудить дело о банкротстве
 - D. рассчитаться с кредиторами

ТЕМА 4. КРИЗИС ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы влияют на внутреннюю и внешнюю устойчивость организации?
2. Приведите определение финансовой устойчивости.
3. В чем заключается проведение анализа финансового состояния организации?
4. Какие факторы определяют финансовую устойчивость предприятия

Тестовые задания

1. Неплатежеспособность предприятия это:
 - A. признанная судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов
 - B. неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости
 - C. неспособность предприятия исполнить обязанность по уплате обязательных платежей
 - D. финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитываться по своим долговым обязательствам
2. Причинами неплатежеспособности хозяйствующего субъекта могут быть:
 - A. низкая конкурентоспособность продукции
 - B. большие расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства
 - C. увеличение запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки
 - D. большая задолженность перед акционерами по выплате дивидендов
 - E. снижение оборачиваемости кредиторской задолженности с одновременным возрастанием оборачиваемости дебиторской задолженности
3. Уровень устойчивости хозяйствующего субъекта, характеризующийся критическим значением параметров всех составляющих:
 - A. кризис
 - B. болезнь
 - C. предболезнь
 - D. относительная финансово-экономическая устойчивости
 - E. абсолютная финансово-экономическая устойчивости

4. Уровень устойчивости хозяйствующего субъекта, характеризующийся снижением параметров всех составляющих ниже критических значений:
- A. кризис
 - B. болезнь
 - C. предболезнь
 - D. относительная финансово-экономическая устойчивости
 - E. катастрофа
5. Предприятие считается абсолютно платежеспособным, если:
- A. капитал предприятия полностью собственный, а обязательства отсутствуют
 - B. собственный капитал предприятия способен полностью покрыть имеющиеся долговые обязательства
 - C. работает полностью на заемных средствах, но в состоянии оплачивать обязательства по мере наступления срока платежа
 - D. активы сформированы как за счет собственного, так и за счет заемного капитала
6. Задолженность по ипотеке включается в состав:
- A. внеоборотных активов
 - B. собственного капитала
 - C. долгосрочных обязательств
 - D. оборотных активов
 - E. краткосрочных обязательств

ТЕМА 5. БАНКРОТСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Какие виды банкротства выделяют в практике антикризисного управления?
2. Какую цель имеет организация при проведении процедуры банкротства?
3. Перечислите стадии банкротства организаций.
4. Какие меры применяются к предприятиям-банкротам на различных этапах кризиса?

Тестовые задания

1. Какой вид банкротства означает ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности:

- A. реальное
 - B. временное
 - C. фиктивное
 - D. преднамеренное
 - E. расточительная неплатежеспособность
2. Вид банкротства, который представляет собой неспособность предприятия восстановить свою платежеспособность:
- A. реальное
 - B. временное
 - C. фиктивное
 - D. преднамеренное
 - E. умышленное
3. Фиктивное банкротство – это...:
- A. состояние неплатежеспособности организации, обусловленное превышение суммы долговых обязательств над стоимостью ликвидных активов
 - B. ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов
 - C. неспособность предприятия восстановить свою платежеспособность
 - D. преднамеренное создание руководителями организации состояния ее неплатежеспособности
4. Положительными сторонами проведения процедур банкротства являются:
- A. начало нового бизнеса
 - B. сужение потребительского рынка
 - C. "эффект домино"
 - D. очищение активов организации
 - E. замена некомпетентных работников
 - F. снижение платежеспособности населения
5. К негативным сторонам проведения процедур банкротства относят:
- A. начало нового бизнеса
 - B. сужение потребительского рынка
 - C. "эффект домино"
 - D. очищение активов организации
 - E. замена некомпетентных работников
 - F. снижение платежеспособности населения

6. Расположите стадии банкротства в хронологическом порядке:
- A. начальная;
 - B. хроническая финансовая неустойчивость
 - C. зарождение финансовой неустойчивости
 - D. устойчивая финансовая неустойчивости
 - E. банкротство организации

Практические задания

1. Назовите всех участников дела о банкротстве предприятия. Кто из них может являться инициатором официальной процедуры банкротства?
2. Какую роль выполняет арбитражный суд в управлении кризисными процессами на предприятии?
3. Назовите основные организационные мероприятия при санации и ликвидации предприятия.
4. Сформулируйте основные недостатки существующего законодательства о банкротстве.

ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БАНКРОТСТВА

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается исследовательский характер диагностики кризиса?
2. Что является результатом диагностики кризиса?
3. Назовите основные источники информации при диагностике кризисов и стадии ее обработки.
4. Какие финансовые коэффициенты используются для диагностики банкротства предприятия?
5. Перечислите основные этапы фундаментальной диагностики банкротства.

Тестовые задания

1. Диагностика это:
 - A. определение состояния объекта, предмета, явления или процесса
 - B. прогнозирование будущего состояния объекта
 - C. оптимизация состояния объекта

2. Результат диагностики это:
 - A. установление соответствия диагностируемого объекта какому-то уровню требований, эталону, норме, характеристике или отклонения от нормы

- В. определение причин изменения состояния объекта
 - С. разработанные рекомендации по изменению состояния объекта
3. К качественным факторам прогнозирования банкротства относятся:
- А. неквалифицированное управление компанией
 - В. снижение дивидендных платежей
 - С. нестабильная прибыль
 - Д. значительный рост средневзвешенной стоимости капитала компании
 - Е. высокий показатель отношения постоянных затрат к общим затратам
4. К количественным показателям прогнозирования банкротства относятся:
- А. значительный рост средневзвешенной стоимости капитала компании
 - В. восприимчивость к нехваткам энергии
 - С. наличие спада в отрасли
 - Д. неопытность руководства компании
5. Индекс Альтмана представляет собой:
- А. коэффициент покрытия обязательств текущими активами
 - В. показатель темпа роста прибыли
 - С. функцию эластичности спроса
 - Д. функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период
6. Z – счет Альтмана меньше 1,8
- А. максимальная вероятность банкротства
 - В. очень низкая вероятность банкротства
 - С. средняя степень вероятности банкротства
 - Д. высокая степень вероятности банкротства

Практические задания

1. Проведите вертикальный и горизонтальный анализ баланса для определения финансовой устойчивости предприятия.
2. Сделайте выводы о ликвидности баланса.
3. Сформулируйте основные признаки вероятного банкротства предприятия и меры по их устранению.
4. Проведите вертикальный (компонентный) анализ финансовых результатов предприятия (по отчету о финансовых результатах).

ТЕМА 7. СИСТЕМА МЕХАНИЗМОВ И МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается сущность финансовой стабилизации деятельности предприятия?
2. Какие мероприятия осуществляются при использовании оперативного механизма финансовой стабилизации?
3. Какой вид имеет принципиальная модель финансового равновесия предприятия?
4. Что представляет собой стратегический механизм финансовой стабилизации?

ТЕМА 8. ОПЕРАТИВНЫЕ МЕРЫ ПО СТАБИЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Какие мероприятия по погашению дебиторской и кредиторской задолженности должны быть разработаны в рамках реализации оперативных мер по стабилизации финансового положения?
2. Перечислите основные методы снижения издержек производства.
3. Какие действия осуществляет организация при мобилизации финансовых ресурсов?

Тестовые задания

1. Разработку операционного плана на несостоятельном предприятии необходимо осуществлять:
А. «снизу – вверх»
В. «сверху – вниз»
С. путем последовательной агрегации
Д. путем детализации общефирменного плана
2. Производственный цикл начинается с момента поступления материалов на склад предприятия и заканчивается:
А. в момент отгрузки покупателю продукции
В. в момент оплаты отгруженной продукции покупателем
С. в момент отгрузки покупателю продукции, которая была изготовлена из данных материалов
3. Финансовый цикл начинается с момента оплаты поставщикам сырья и

материалов и заканчивается:

- A. в момент оплаты отгрузки покупателю продукции
- B. в момент оплаты кредиторской задолженности
- C. в момент получения денег от покупателей за отгруженную продукцию

4. Время оборота кредиторской задолженности это:

- A. время между поступлением сырья, материалов и их оплатой
- B. время между отгрузкой продукции и оплатой сырья, материалов
- C. время между поступлением сырья, материалов и оплатой готовой продукции
- D. время между оплатой и отгрузкой продукции

5. Время оборота дебиторской задолженности это:

- A. время между поступлением сырья, материалов и их оплатой
- B. время между оплатой и отгрузкой готовой продукции
- C. время между отгрузкой готовой продукции и оплатой сырья и материалов
- D. время между оплатой сырья, материалов и оплатой готовой продукции

6. Чем меньше время оборота дебиторской задолженности, тем:

- A. хуже оборачиваемость активов
- B. лучше оборачиваемость текущих активов
- C. меньше производственный цикл
- D. больше производственный цикл

7. Чем больше время оборота кредиторской задолженности, тем:

- A. хуже оборачиваемость текущих активов
- B. меньше финансовый цикл
- C. больше финансовый цикл
- D. лучше оборачиваемость текущих активов

ТЕМА 9. САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные этапы управления санацией предприятия

2. Какие существуют виды санации?
3. От каких факторов зависит выбор схемы реструктуризации производства?
4. Как определяется эффективность санации?

Тестовые задания

1. Досудебная санация предприятия это:
 - A. приведение его статуса в соответствие с законодательством
 - B. изменение структуры предприятия
 - C. реорганизация системы управления
 - D. процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая учредителями (участниками) должника, кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства

2. К чрезвычайным мероприятиям по восстановлению платежеспособности предприятия относится:
 - A. продажа активов, филиалов, незавершенное строительства и т. п.
 - B. реструктуризация задолженности
 - C. разработка стратегии развития предприятия
 - D. формирование портфеля инновационных проектов
 - E. установление жесткого контроля затрат

3. К мерам по предотвращению банкротства должника относится:
 - A. продажа предприятия-должника
 - B. замещение активов должника акциями вновь созданного дочернего предприятия
 - C. расторжение договоров с поставщиками сырья
 - D. увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц

4. К мерам по восстановлению платежеспособности должника относится:
 - A. перепрофилирование производства
 - B. создание новых структурных подразделений
 - C. закрытие нерентабельных производств
 - D. взыскание дебиторской задолженности
 - E. погашение кредиторской задолженности
5. Досудебная санация предприятия это:
 - A. приведение его статуса в соответствие с законодательством
 - B. изменение структуры предприятия
 - C. реорганизация системы управления

D. процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая учредителями (участниками) должника, кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства

6. К чрезвычайным мероприятиям по восстановлению платежеспособности предприятия относится:

- A. продажа активов, филиалов, незавершенное строительства и т. п.
- B. реструктуризация задолженности
- C. разработка стратегии развития предприятия
- D. формирование портфеля инновационных проектов
- E. установление жесткого контроля затрат

7. К мерам по предотвращению банкротства должника относится:

- A. продажа предприятия-должника
- B. замещение активов должника акциями вновь созданного дочернего предприятия
- C. расторжение договоров с поставщиками сырья
- D. увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц

ТЕМА 10. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Вопросы к обсуждению

1. Сформулируйте антикризисные решения по каждому из средств маркетинга.
2. Какие маркетинговые показатели и характеристики внешней среды целесообразно отслеживать в антикризисном управлении?
3. По каким критериям формируются маркетинговые стратегии?

Тестовые задания

1. Причинами кризиса на конкурентном рынке могут быть:
 - A. производство стандартизированной продукции
 - B. превышение индивидуальных цен продаж по отношению к их среднерыночному значению
 - C. снижение индивидуального показателя качества продукции по отношению к среднерыночному
 - D. большие объемы производства продукции
 - E. низкий уровень загрузки производственных мощностей
2. Антикризисными направлениями снабженческо-сбытовой политики являются:

- A. избавление от полной зависимости от одного – двух покупателей
- B. избавление от значительного числа покупателей
- C. избавление от полной зависимости от одного – двух поставщиков
- D. избавление от значительного числа поставщиков
- E. избавление от зависимости от кредитных ресурсов банка

3. Стратегиями маркетинга в отношении конкурентов в условиях кризиса может быть:

- A. кооперация
- B. вытеснение
- C. диверсификация
- D. специализация
- E. интеграция

4. Основными задачами отдела снабжения в условиях кризиса являются:

- A. обеспечение максимизации запасов сырья и материалов
- B. обеспечение минимизации стоимости закупаемого сырья и комплектующих
- C. эффективное взаимодействие структурных подразделений, отвечающих за работу собственного транспорта и доставку груза
- D. сбор и анализ информации о поставщиках сырья и материалов
- E. анализ информации о загрузке производственных мощностей

5. Наиболее предпочтительными условиями расчета с поставщиками с точки зрения антикризисного управления являются:

- A. закупка сырья на условиях частичной предоплаты
- B. закупка массовых видов сырья и материалов в крупной упаковке
- C. приобретение мелких партий сырья у производителей, поставляющих крупными партиями
- D. приобретение мелких партий сырья у поставщиков, продающих мелкими партиями

6. Основная цель антикризисного маркетинга это:

- A. обеспечить устойчивое развитие организации
- B. создать эффективную организационную структуру организации
- C. обеспечить оптимальное управление денежными потоками
- D. определить величину спроса на конкретный товар и содействовать его реализации

7. Положительная динамика темпов прироста объёмов продаж характе-

ризует:

- A. стратегию ограниченного роста
- B. стратегию сокращения
- C. стратегию роста предприятия
- D. смешанную стратегию

ТЕМА 11. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Вопросы к обсуждению

1. Всегда ли необходима разработка стратегии предприятия для преодоления кризиса, и на какой срок она может быть разработана в российских условиях?
2. Что входит в диагностику предприятия для разработки антикризисной стратегии?
3. Назовите примеры стратегических характеристик предприятия из матрицы SWOT-анализа.
4. Какие стадии включает стратегическое антикризисное управление?

Практические задания

1. Проведите SWOT-анализ экономического потенциала:
 - предприятия
 - Российской Федерации
2. По результатам SWOT-анализа сформулируйте основные стратегические антикризисные направления развития:
 - предприятия
 - Российской Федерации

ТЕМА 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Вопросы к обсуждению

1. Дайте характеристику инновационного потенциала и инновационной активности российской экономики.
2. В чем заключается взаимосвязь конкурентоспособности и инновационной активности организации?
3. Что такое трансферт инноваций, и как государство может его стимулировать?
4. На какие критерии ориентируются иностранные инвесторы при оценке инновационных проектов на российских предприятиях?

Тестовые задания

1. «Иновация» - это:

- A. новый или усовершенствованный продукт, финансовый инструмент или технология
- B. результат научных исследований
- C. патент или лицензия
- D. продукт, достигший максимального объема продаж

2. Иновационная политика предприятия:

- A. является обязательным элементом антикризисного развития предприятия
- B. направлена на увеличение прибыли в текущий период времени
- C. направлена на увеличение оборотных средств предприятия
- D. характеризуется увеличением затрат на социальные нужды предприятия

3. Успех иновации возникает, если:

- A. предприятие обладает большим финансовым потенциалом
- B. удовлетворяются потребности покупателя и предприятие, обеспечивает высокую скорость распространения иновации
- C. предприятие обладает большим кадровым потенциалом
- D. ценность иновации сводится только к новым знаниям

Ответ: B

4. Выбор иновационной стратегии зависит:

- A. от законодательства по налогообложению
- B. от таможенных пошлин на экспорт
- C. от стоимости энергоресурсов
- D. от состояния иновационного потенциала предприятия

5. Небольшая скорость распространения иновации может:

- A. закрепить позиции разработчика на рынке
- B. позволить в процессе эксплуатации улучшить качество продукции
- C. способствовать созданию и выводу на рынок различных модификаций продукта
- D. привести разработчика к потере конкурентных преимуществ

6. Стратегия копирования иноваций это:

- A. наступательная стратегия

- В. зависимая стратегия
- С. имитационная политика
- Д. оборонительная стратегия

7. Ключевыми для разработки инновационной стратегии предприятия являются:

- А. достижения научно–технического прогресса
- В. достижения в области маркетинга
- С. несостоятельность конкурентов
- Д. слабая сырьевая база

ТЕМА 13. СПЕЦИФИКА И РАЗНОВИДНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ИННОВАЦИЙ

Вопросы к обсуждению

1. Какие существуют виды антикризисных инноваций?
2. Какие существуют подходы к выбору нового бизнеса или вида деятельности при разработке плана финансового оздоровления предприятия?
3. Приведете классификацию процессных антикризисных нововведений.
4. Какие способы финансирования могут применяться при освоении антикризисных инноваций?

Тестовые задания

1. Антикризисные инновации требуют капиталовложений, которые должны отличаться:
 - А. коротким сроком окупаемости
 - В. высоким уровнем доходности
 - С. допустимым размером
 - Д. малобюджетностью
 - Е. проработанностью схем финансирования
2. Консервативный подход к выбору новшеств опирается на
 - А. имеющиеся у предприятия специальные активы
 - В. имеющееся прогрессивное технологическое оборудование
 - С. коммерческий потенциал организации
 - Д. на ранее начатые инвестиционные проекты
 - Е. возможное внешнее финансирование

3. Радикальный подход антикризисного управления к выбору новшеств предполагает:
- А. наличие квалифицированных менеджеров и технологов
 - В. низкие барьеры по выходу с рынка прежнего продукта
 - С. короткий срок окупаемости
 - Д. значительные внешние инвестиции
 - Е. наличие перспективных сегментов рынка
4. Некапиталоемкими процессными антикризисными инновациями по экономии постоянных издержек являются:
- А. уменьшение нефункционирующих активов и издержек по их содержанию
 - В. сокращение административно-управленческих расходов
 - С. увеличение амортизационных отчислений
 - Д. привлечение высококвалифицированных высокооплачиваемых работников
 - Е. перевод части персонала с повременной на сдельно - премиальную оплату труда

ТЕМА 14. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА НЕСОСТОЯТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Вопросы к обсуждению

1. Назовите причины низкой инвестиционной привлекательности российской экономики.
2. Охарактеризуйте динамику структуры инвестиций в основной капитал по источникам финансирования за годы перестройки. Каким образом государство может стимулировать активизацию этих источников?
3. Какие факторы способствуют повышению инвестиционной привлекательности предприятий?

ТЕМА 15. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Вопросы к обсуждению

1. Какую роль играет оценка рисков в антикризисном управлении и что она включает?
2. Назовите основные критерии классификации рисков. Какие риски являются наиболее значимыми в финансовой и производственно-хозяйственной деятельности предприятия?
3. Назовите направления диверсификации деятельности организации, их преимущества и недостатки.

Тестовые задания

1. Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает:
 - A. потери, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность)
 - B. вероятность потерь, которая обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность)
 - C. политические, экономические и другие причины возможных потерь прибыли
2. В качестве меры риска чаще всего используется:
 - A. величина возможной потери прибыли
 - B. баллы экспертных оценок
 - C. коэффициент вариации экономического параметра
 - D. вероятность неплатежей
 - E. вероятность банкротства
3. Размер потерь в результате деятельности предприятия в условиях неопределенности:
 - A. представляет собой цену риска
 - B. плату за риск
 - C. величину затрат, входящих в текущие активы
 - D. размер выплат страховой компанией
4. Основными внешними причинами риска прямого действия являются:
 - A. неожиданные действия конкурентов, коррупция и рэкет
 - B. нестабильность политических условий
 - C. неожиданные изменения международной обстановки
 - D. природные кризисы
5. Основными причинами риска косвенного действия являются:
 - A. коррупция и рэкет
 - B. политическая, экономическая и социальная нестабильность в стране
 - C. неожиданные действия конкурентов
 - D. сезонное изменение спроса

6. Основными внутренними объективными причинами риска являются:
 - A. ошибки при принятии решений
 - B. нарушение договорных обязательств
 - C. отсутствие необходимой бизнес-информации
 - D. непрофессиональные действия персонала

7. Основными внутренними субъективными причинами риска являются:
 - A. отсутствие необходимой бизнес-информации
 - B. низкий уровень принятия и исполнения управленческих решений, непрофессиональные действия персонала предприятия
 - C. коррупция и рэкет
 - D. неожиданные действия конкурентов

Практическое задание

1. Выявите существующие на предприятии риски и их признаки.
2. Определите причины возникновения рисков и их вероятность
3. Разработайте мероприятия по снижению рисков.

ТЕМА 16. РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы к обсуждению

1. Охарактеризуйте цели и принципы профсоюзного движения, определите его роль в антикризисном управлении.
2. Какова роль социального партнерства в антикризисном управлении?
3. В чем заключаются основные аспекты социально-трудовой политики организации?

Тестовые задания

1. Человеческий капитал это:
 - A. трудовой вклад членов общества в экономику страны
 - B. здоровье, знания, жизненный и трудовой опыт, трудовые и нравственные мотивации членов общества
 - C. экономический показатель состоятельности граждан

2. Повышение эффективности управления человеческим капиталом сопровождается:
 - A. удовлетворением и развитием духовных потребностей человека

- В. снижением социального расслоения общества
- С. устранением неравенства возможностей в получении качественного образования
- Д. сокращением численности населения, занятого в трудовом процессе

3. Противоречие между ростом затрат на творческий, мотивированный труд и ростом прибыли компаний в условиях рыночной экономики (капитализма) сопровождается:

- А. сокращением различий в доходах населения страны
- В. устранением глобализации экономики
- С. возникновением новых противоречий
- Д. сглаживанием неравномерности экономического развития стран
- Е. снижением напряженности в международных отношениях

4. Профсоюз является:

- А. политической партией
- В. общественной независимой организацией-защитником интересов человека наемного труда
- С. государственной структурой в трудовом коллективе
- Д. комитетом по труду в составе министерства

5. Одной из наиболее распространенных причин конфликтных ситуаций на предприятиях является:

- А. задержка выплаты заработной платы
- В. расхождение взглядов, убеждений
- С. ошибки в понимании и интерпретации информации
- Д. расхождение оценок и самооценок

6. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством Российской Федерации об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений заключается:

- А. на федеральном уровне
- В. на региональном уровне
- С. на уровне административно-территориальных и муниципальных образований

7. Рыночная модель труда, в её идеальном виде, предполагает:

- А. обеспечение условий, исключающих безработицу
- В. создание системы социальной защищенности граждан от последст-

вий безработицы

С. государственное регулирование заработной платой

Д. создание условий, исключающих социально–экономические кризисы

Практические задания

1. В чем заключается роль профсоюза во время проведения санационных процедур на предприятии?
2. Как можно повлиять на руководство профсоюза, которое недостаточно защищает интересы работников?
3. Каким образом российские профсоюзы могут оказывать влияние на экономическую политику государства?

ТЕМА 17. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы к обсуждению

1. Какие необходимо предпринять антикризисные меры для заключения мирового соглашения на предприятии?
2. Что должно входить в функции антикризисного управляющего для предотвращения конфликтов на предприятии?
3. Назовите типичных участников конфликтов и их интересы в российских акционерных обществах.

Практические задания

1. В чем заключается актуальность и сущность деятельности Гильдии антикризисных управляющих?
2. Какие профессиональные и личностные требования необходимо включить в Кодекс антикризисного управляющего?
3. Какие курсы и предметы следует включить в программу обучения антикризисного управляющего?

ТЕМА 18. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Вопросы к обсуждению

1. Какой позитивный зарубежный опыт антикризисного управления необходимо перенять российским предприятиям?
2. В чем заключаются просчеты приватизации государственной собственности, проведенной в России, по сравнению с другими странами?
3. Какой должна быть степень учета зарубежного опыта и рекомендаций мировых финансовых организаций в государственной экономической политике России?

Практические задания

1. Определите преимущества и недостатки характеристик систем управления в Японии и США.
2. Проанализируйте характеристики по их важности в антикризисном управлении.
3. Какие из этих характеристик можно использовать в российском антикризисном менеджменте и почему?
4. Какие дополнительные характеристики российской системы управления необходимо учитывать в антикризисном менеджменте. Ответ обоснуйте. Используйте следующие области анализа российского менеджмента: региональный аспект, образование и профессиональная подготовка менеджеров, организационная культура, коммуникации, отраслевая структура, научнотехнический потенциал, программно-целевое управление.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

1. Сущность циклической теории развития экономики и различных подходов к объяснению причин циклов.
2. Мультишкационно-акселерационный механизм цикла.
3. Фазы цикла. «Большие волны» Н.Д. Кондратьева.
4. Типология и особенности экономических циклов.

Задание 2

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии, причины его возникновения и возможные последствия.
2. Типология кризисов. Особенности социального, структурного, политического, финансового, организационного, технологического, духовного, регионального, экологического видов кризиса.
3. Ключевые характеристики оценки кризиса.
4. Человеческий фактор антикризисного управления.

Задание 3

1. Сущность, основные характеристики и этапы кризиса государственного управления.
2. Общесистемный кризис государственного управления: признаки и пути преодоления.
3. Реформы как средство антикризисного управления.

Задание 4

1. Содержание, направления и объекты государственного антикризисного регулирования.
2. Функции Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.
3. Основные признаки выхода из кризисных ситуаций.
4. Виды государственного антикризисного регулирования.

Задание 5

1. Взаимосвязь уровней развития производства и управления.
2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
3. Основные характеристики антикризисного управления: функции, интеграция и дифференциация, ограничения, формальное и неформальное управление, стратегии.
4. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления.

Задание 6

1. Сущность диагностики в антикризисном управлении: процесс, объект, предмет, цель, задачи, требования.

2. Типы и этапы диагностики.
3. Информационное обеспечение диагностики.
4. Методы диагностики кризиса.

Задание 7

1. Роль маркетинга в антикризисном управлении: принципы, цели, концепция, функции, средства (комплекс) маркетинга.
2. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.
3. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
4. Выбор приоритетов в обосновании маркетинговых стратегий в предкризисном, кризисном и послекризисном управлении.

Задание 8

1. Этапы разработки антикризисной стратегии.
2. Стратегические характеристики деятельности предприятия. Роль миссии предприятия в антикризисном управлении.
3. Ограничения, влияющие на разработку и реализацию стратегии.

Задание 9

1. Порядок установления банкротства.
2. Функции арбитражного суда.
3. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам на различных этапах кризиса.

Задание 10

1. Сущность риска и его характеристики.
2. Многофакторная природа риска, как основа классификации рисков в антикризисном управлении. Типология рисков.
3. Методы снижения рисков.
4. Факторы российских региональных инвестиционных рисков.

Задание 11

1. Факторы, определяющие уровень инновационного потенциала и инновационную стратегию.
2. Направления и задачи государственной инновационной политики.
3. Развитие инновационной инфраструктуры как условие выхода из кризиса.
4. Критерии отбора инновационных проектов.

Задание 12

1. Характеристика инвестиционного кризиса в России.
2. Источники инвестиций и перспективы их использования в российских условиях.
3. Оценка инвестиционной привлекательности российских предприятий.
4. Методы оценки инвестиционных проектов.

Задание 13

1. Особенности технологий антикризисного управления.
2. Технологическая схема антикризисного управления: последовательность, роль и детализация каждого блока.
3. Очередность и направления деятельности антикризисного управляющего по оздоровлению предприятия.

Задание 14

1. Негативное и позитивное воздействие конфликтов на развитие организации и их влияние на возникновение кризисов.
2. Основные причины возникновения конфликтов в организации.
3. Антикризисные стратегии управления конфликтами.

Задание 15

1. Сущность понятия «управление персоналом» и его системное представление.
2. Понятие и основные черты антикризисной кадровой политики.
3. Принципы антикризисного управления персоналом.

Задание 16

1. Два направления деятельности антикризисного управляющего: арбитражный управляющий и специалист по антикризисному управлению (консультант, эксперт, менеджер).
2. Модель менеджера по антикризисному управлению: требования к квалификации и индивидуальным качествам.
3. Функции и ролевая структура деятельности антикризисного управляющего.

Задание 17

1. Место профессиональных союзов в антикризисном управлении, их цели и задачи.

2. Социальное партнерство как способ снижения социальной напряженности в кризисной экономике.
3. Методы регулирования социально-трудовых отношений в антикризисном управлении.

Задание 18

1. Основные меры государственной политики по выходу из кризиса в США и ФРГ.
2. Формы и методы приватизации в странах с развитой рыночной экономикой.
3. Принципы создания антикризисной команды на предприятии (опыт крупных западных корпораций).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление : учеб. для вузов / под ред. Э. М. Короткова. - М. :Инфра-М, 2002. - 432 с.

2. Антикризисное управление: [Электронный ресурс] Учебно-методическое пособие / Сост. И.А. Марчева. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. - 134 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/868/77868>. - Загл. с экрана.
3. Герцева, Н.А. Регулирование кризисных ситуаций [Электронный ресурс]: конспект лекций / Н.А. Герцева. - Омск: Изд-во Ом.гос. ун-та, 2013. - 172 с. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/book/12776/>. - Загл. с экрана.
4. Демчук, О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук. - М.: Флинта, 2009. - 256 с.
5. Жариков, В.В. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.В. Жариков, И.А.Жариков, А.И. Евсейчев. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2009. - 128 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/289/68289>. - Загл. с экрана.
6. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учеб. для вузов / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - М.: Омега-Л, 2008. - 432 с.
7. Каймакова, М.В. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: текст лекций. - Ульяновск: УлГТУ, 2009. - 240 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/846/71846>. - Загл. с экрана.
8. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: Учебное пособие для магистров [Электронный ресурс] : учебное пособие. - Электрон.дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 324 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56184. - Загл. с экрана.
9. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление. Курс лекций [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. - Электрон.дан. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 176 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=69173. - Загл. с экрана.
10. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - Москва: КноРус, 2013. - 400 с. - Для бакалавров. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/918869>. - Загл. с экрана.
11. Литош, А.А. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.А. Литош; СПб.: СПбГАСУ, 2011. - 190 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/723/76723>. - Загл. с экрана.
12. Свердлина, Е.Б. Анализ в антикризисном управлении организацией [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Е.Б. Свердлина. - Омск: Изд-во Ом.гос. ун-та, 2013. - 172 с. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/book/61875/>. - Загл. с экрана.

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-практическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 21.06.2016 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п.л. 1,97. Тираж 50 экз. Изд. № 5101.

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