**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

# Теория антикризисного управления предприятием

*Методические указания и задание к контрольной работе для студентов всех форм обучения специальности 351000 «Антикризисное управление» факультета экономики и менеджмента*

Москва
2003

УДК 65.011.12

Одобрено и рекомендовано
к изданию Ученым советом
факультета экономики и
менеджмента ИЭАУ

**Теория антикризисного управления предприятием**: Методические указания к курсу и задание к контрольной работе для студентов всех форм обучения специальности 351000 «Антикризисное управление» факультета экономики и менеджмента. – М.: ИЭАУ, 2003. – 32 с.

Составители:
**Ряховская А.Н.** – доктор эконом. наук, доцент,
**Казаков Н.Д.** – канд. эконом. наук, ст. преподаватель кафедры «Антикризисное управление» ИЭАУ

Зав. кафедрой:
**Ряховская А.Н.** – доктор эконом. наук, доцент

Рецензенты:
**Чернов С.Е.** – канд. эконом. наук, доцент кафедры «Экономика, право и управление» ИПКгосслужбы РАГС при Президенте РФ,
**Бродский Б.Е.** – канд. техн. наук, доцент кафедры «Антикризисное управление» ИЭАУ

Дисциплина «Теория антикризисного управления предприятиями» занимает важное место в системе подготовки специалистов в области экономики и управления. Она призвана сформировать у студентов и слушателей комплексное видение проблем в области антикризисного управления и соответствующие теоретические знания. Настоящие методические указания разработаны в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов. Они представляют собой методическую разработку, отражающую современное состояние данной отрасли знаний, направленную на повышение уровня освоения материала, содержащую рекомендации по самостоятельной работе студентов и слушателей, задание к контрольной работе, а также учебно-методическое обеспечение курса. Предназначены для студентов всех форм обучения специальности 351000 «Антикризисное управление» и слушателей курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

© Ряховская А.Н., Казаков Н.Д., 2003
© Институт экономики и антикризисного управления, 2003

# Содержание

Введение .....4
Тема 1. Введение в теорию антикризисного управления. Кризис хозяйствующего субъекта .....4
Тема 2. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий .....5
Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства и его реализация в развитой рыночной экономике .....7
Тема 4. Антикризисное управление в рамках досудебных и судебных процедур .....8
Тема 5. Несостоятельность и неплатежеспособность предприятия .....10
Тема 6. Государственное регулирование кризисных ситуаций .....12
Тема 7. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия .....14
Тема 8. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса .....15
Тема 9. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии .....16
Тема 10. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия .....17
Тема 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия .....19
Тема 12. Организационные аспекты деятельности антикризисного управляющего и членов его команды .....21
Тема 13. Организационные вопросы проведения процедур банкротства .....22
Тема 14. Международный опыт банкротства и санации предприятий .....24
Задачи для самопроверки .....25
Примерная тематика рефератов .....27
Методические указания и задания к контрольной работе .....28
Учебно-методическое обеспечение курса .....30

# Введение

Реформирование российской экономики при переходе к рыночным отношениям выдвинуло задачу формирования системы антикризисного управления предприятиями, отраслями, муниципалитетами, регионами. Важность решения этой задачи обусловлена кризисным состоянием производства продукции (оказания услуг) всех отраслей народного хозяйства.

Формирование системы антикризисного управления потребовало, в свою очередь, необходимость подготовки специалистов соответствующего профиля – специалистов по антикризисному управлению. За последние десять лет в стране налажена система подготовки указанных специалистов, включающая высшее образование по специальности 351000 «Антикризисное управление», краткосрочную подготовку по единой программе, утвержденной Министерством юстиции Российской Федерации, а также их профессиональную переподготовку.

В системе высшего профессионального образования важное место занимает дисциплина «Теория антикризисного управления предприятием». Она призвана сформировать у студентов комплексное видение проблем в этой области и соответствующие теоретические знания.

## Тема 1. Введение в теорию антикризисного управления. Кризис хозяйствующего субъекта

*Понятие антикризисного управления, его основные принципы.*
*Свойства и механизм системы антикризисного управления.*
*Стратегия антикризисного управления.*
*Кризис хозяйствующего субъекта.*
*Эффективность антикризисного управления.*

При изучении этой части образовательной программы, посвященной раскрытию понятия «антикризисное управление», студент выясняет, что антикризисное управление является комплексным, многоплановым, управляемым процессом по предотвращению или преодолению кризиса, включающим в себя спе-

циальные финансовые процедуры, особый маркетинговый план, чрезвычайные мероприятия по мобилизации персонала и другие меры, отвечающие целям предприятия и соответствующие объективным тенденциям его развития.

Изучение принципов антикризисного управления (т.е. требований, предъявляемых к антикризисному управлению предприятием) на основе единой методологии позволит обеспечить качественное и эффективное управление предприятием.

Далее изучаются суть, свойства и механизм системы антикризисного управления.

Выбор стратегии антикризисного управления, определяемый характером и глубиной кризиса хозяйствующего субъекта и изучаемый в рамках данной темы, в конечном итоге предопределяет эффективность антикризисного управления предприятием. При изучении вопросов, связанных с эффективностью антикризисного управления, необходимо рассмотреть соответствующие факторы и принципы.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Что представляет собой антикризисное управление?
2. Каковы основные принципы антикризисного управления?
3. В чем заключается механизм антикризисного управления?
4. Каковы основные свойства антикризисного управления?
5. Охарактеризуйте основные стратегии антикризисного управления. Чем обусловлен выбор той или иной стратегии антикризисного управления?
6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?

## Тема 2. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий

*Кризисы в экономическом развитии общества.*

*Классификация кризисов.*

*Роль государства в регулировании кризисных ситуаций.*

При изучении данной темы необходимо уяснить понятие кризиса, как крайнего обострения противоречий в социально-

экономической системе (организации), угрожающего ее жизнестойкости в окружающей среде, его симптомы, опасность и причины кризисов.

Изучение студентами типологии кризисов по причинам их возникновения, по сути и характеру проявления и последствиям позволяет разрабатывать, систематизировать и дифференцировать средства и способы управления ими, снижать их остроту и сокращать время их протекания.

Студент должен хорошо знать экономические основы возникновения кризиса на предприятии, его причины, фазы цикла и их проявление, а также виды экономических кризисов и их динамику.

Изучая роль государства в регулировании кризисных ситуаций, необходимо уяснить институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения бескризисного социально-экономического развития как общества в целом, так и отраслей и отдельных предприятий и организаций.

Особое место при изучении данной темы уделяется экономическим основам возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий, государственному регулированию этих процессов, ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», признакам банкротства.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Что такое кризис и какова его роль в социально-экономическом развитии предприятия?
2. В чем проявляется опасность кризиса? Какова их типология и причины возникновения?
3. Охарактеризуйте средства и способы управления кризисом на предприятии.
4. Какова сущность и закономерности экономических кризисов?
5. Какова роль государства в регулировании кризисных ситуаций?
6. Законодательные акты, регламентирующие вопросы несостоятельности (банкротства).
7. Каковы основные понятия и признаки банкротства?
8. Что такое неплатежеспособность предприятия?

## Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства и его реализация в развитой рыночной экономике

*Роль института банкротства в экономике.*

*Досудебная санация (недопущение банкротства юридических лиц).*

*Ликвидация безнадежно неплатежеспособных должников как положительная и отрицательная меры.*

*Восстановление платежеспособности должника.*

Изучается положительная роль института банкротства в развитии экономики, при переходе от одной формы общественного развития и управления государства к другой, при становлении новых организационных форм и таких понятий, как рынок и борьба за него, конкуренция, выживание в сфере бизнеса.

При изучении вопросов, связанных с досудебной санацией, под которой подразумевается предоставление должнику финансовой помощи в размере, достаточном для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановления его платежеспособности, следует иметь в виду, что указанная помощь может быть оказана участниками (учредителями) должника, в т.ч. местными органами власти, собственником предприятия, иными лицами. Особое внимание следует уделить роли и месту досудебной санации предприятий, как эффективной мере по недопущению банкротства юридических и физических лиц, сохранению налогоплательщиков, рабочих мест и т.д.

Своевременная ликвидация безнадежно неплатежеспособных должников как важнейший элемент института банкротства, является положительной мерой, т.к. выводит их из числа действующих предприятий. Также изучаются негативные последствия, возникающие при этом, т.к. в этом случае затрагиваются не только имущественные интересы должника, его учредителей и собственников, но и его работников, партнеров, кредиторов, порождает значительные социальные издержки.

Изучается положительная роль реализации процедуры банкротства и для должника, т.к. позволяет ему погасить свои обя-

зательства за счет имеющегося имущества, произвести реструктуризацию, списание части долгов, а затем, освободившись от долгов, начать новое дело, либо продолжить старое.

Изучение предусмотренных законодательством комплекса мер по восстановлению платежеспособности должника, направленных на предотвращение массовых банкротств, должно выявить наиболее эффективные из них, а также роль собственников предприятия-должника, его учредителей, местных, региональных и федеральных органов власти в этом процессе, призванных принимать активные меры по восстановлению платежеспособности должника и повышению эффективности его деятельности.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Что понимается под несостоятельностью (банкротством) предприятий?
2. Какова роль института банкротства в развитии экономики государства?
3. Досудебная санация и ее роль в стабилизации финансов предприятий и экономики государства.
4. В чем заключается положительная роль ликвидации безнадежно неплатежеспособных должников?
5. Охарактеризуйте комплекс мер по восстановлению платежеспособности должника.

## Тема 4. Антикризисное управление в рамках досудебных и судебных процедур

*Досудебная санация.*

*Наблюдение как элемент антикризисного управления предприятием.*

*Финансовое оздоровление.*

*Внешнее управление.*

*Конкурсное управление.*

*Мировое соглашение.*

В рамках данной темы необходимо изучить возможности восстановления платежеспособности должника, как важнейшего

элемента антикризисного управления им, причины низкой эффективности проведенных санаций как в судебных процедурах, так и в рамках внесудебных процедур. Изучение данной темы должно выявить, что для повышения эффективности процедур санации необходима реализация комплекса мер по увеличению инвестиционной привлекательности предприятия. Затем изучаются признаки инвестиционной привлекательности, которые обеспечивают эффективность финансовых вложений, дают серьезные гарантии обеспечения стабильного функционирования предприятий и перспективу возврата вложенных средств.

Изучая процедуру наблюдения, как первый этап арбитражного управления предприятием и важнейшую меру его антикризисного управления, студент уясняет основные цели, сроки реализации, возможности продления сроков, а также имеющиеся возможности обеспечения нормального функционирования предприятия и восстановления его платежеспособности.

Далее изучаются экономические особенности этого периода функционирования предприятия.

Изучение в рамках антикризисного управления предприятием процедуры финансового оздоровления, вводимой по решению арбитражного суда, позволяет студенту выяснить ее основные цели и задачи, возможных ее участников, их роли и ответственность, а также сроки реализации процедуры, возможные варианты дальнейшей судьбы предприятия.

Изучая важнейшую меру антикризисного управления предприятием, вводимую решением арбитражного суда – внешнее управление – студент выясняет, что она применяется к должнику также в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по его управлению внешнему управляющему.

Далее изучается комплекс мер по восстановлению платежеспособности должника и возможность применения части из них в отношении конкретного предприятия.

Изучая процедуру конкурсного производства, студент должен уяснить ее положительные стороны, заключающиеся в смене собственника предприятия, его менеджмента, путем его реализации (продажи), а также отрицательные, в случае ликвидации предприятия, распродажи его имущества по частям, без выделе-

ния какой-либо функционирующей части. Затем изучаются сроки реализации процедуры конкурсного производства, последствия ее введения для экономики и финансов предприятия, основные задачи и функции конкурсного управляющего.

Изучение мирового соглашения как элемента антикризисного управления предприятием в рамках судебных процедур позволяет выявить условия и сроки его введения, основания выполнения, прекращения и назначения других процедур, либо возврат в ранее реализуемую процедуру (до введения мирового соглашения).

***Вопросы для самопроверки:***

1. Каковы основные причины низкой эффективности восстановления платежеспособности должника в рамках досудебных процедур?
2. Какова экономическая сущность процедуры наблюдения как элемента антикризисного управления предприятием?
3. Финансовое оздоровление и его роль в функционировании института банкротства России.
4. Процедура внешнего управления как элемент антикризисного управления предприятием.
5. Каковы положительные и отрицательные стороны конкурсного производства?
6. Какова экономическая сущность и роль мирового соглашения?

## Тема 5. Несостоятельность и неплатежеспособность предприятия

*Признаки несостоятельности и неплатежеспособности предприятия.*

*Основные причины несостоятельности.*

*Предупреждение несостоятельности и неплатежеспособности предприятия.*

Несостоятельность (банкротство) – это признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам

и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Изучая основные признаки несостоятельности (банкротства), предусмотренные действующим законодательством, студент выясняет, что к ним относится неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если они не исполнены в течение трех месяцев. Для физического лица – если обязательства не исполнены в течение трех месяцев и если их сумма превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Далее изучаются субъекты экономических отношений, по отношению к которым может быть вынесено решение арбитражного суда о признании их несостоятельными, а также особые категории должников, в отношении которых предусмотрен особый механизм реализации процедур банкротства.

Затем рассматриваются признаки банкротства предприятий топливно-энергетического комплекса (субъектов естественных монополий), кредитных организаций и сельскохозяйственных предприятий.

Анализ основных причин, повлекших за собой несостоятельность (банкротство) предприятий, позволяет изучить основные меры по устранению и ликвидации последствий неплатежеспособности.

Изучая комплекс мер по предупреждению несостоятельности и неплатежеспособности, следует их продифференцировать по различным уровням:

– на уровне предприятия;
– на уровне муниципалитета;
– на уровне субъекта федерации;
– на федеральном уровне.

В этой же части дисциплины изучают признаки преднамеренного и фиктивного банкротства, основные меры, принимаемые государством при выявлении наличия таких признаков.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Каковы основные признаки несостоятельности (банкротства) предприятий, в т.ч. особых категорий должников?

2. Что понимается под несостоятельностью предприятия ТЭК и кредитной организации?

3. Каковы основные причины возникновения несостоятельности предприятий?

4. Назовите основные признаки преднамеренного и фиктивного банкротства.

5. Охарактеризуйте комплекс мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) предприятия, предпринимаемый на разных уровнях.

## Тема 6. Государственное регулирование кризисных ситуаций

*Аналитическая основа государственного регулирования отношений несостоятельности (банкротства).*

*Роль государства в антикризисном управлении.*

*Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.*

Регулирование – это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы. Изучение причин нарушения равновесия хозяйствующего субъекта (предприятия), являющегося микроэкономическим потенциалом страны, является важнейшей составляющей рассматриваемой темы.

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности, сформировать на основе этого стабильную, эффективную нормативно-законодательную базу – такова основная цель государственного аппарата управления и главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций.

Далее изучаются признаки выхода из кризисных ситуаций, а именно:

1. Поиск инноваций, содействующих экономическому росту, в т.ч. влияние финансовой дерегламентации на связи между промышленностью и банками, кредитом, накоплением и деньгами. Каким образом восстанавливаются, разрабатываются и совершенствуются каналы государственного регулирования?

2. Поиск условий распространения инноваций.

3. Определение различий между глобальными и локальными изменениями.

4. Установление структурной совместимости одновременно совершенствующихся изменений.

5. Организационно-структурные новшества, в т.ч. укрепление административного механизма.

Далее изучается роль государства в антикризисном управлении, его усилия по поиску путей максимального использования имеющегося в стране научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки преобразований, проведение активной промышленной и социальной политики.

Студент изучает роль государства в формировании основы для развития, защиты и охраны права собственности, создании правовых и других регулирующих систем, содействии эффективной предпринимательской деятельности граждан, коренных изменениях обязанностей государства, предприятий и граждан в рыночных условиях хозяйствования.

В рамках данной темы изучаются необходимость развития государственно-правовой системы, гарантирующей силой закона предупреждение конфликтов, эффективных механизмов исполнения всеми субъектами антикризисного управления законов, исключение теневой экономики.

Далее изучается реализация государством управленческих функций, в т.ч. в отношении предприятия федерального подчинения, предприятий с государственной долей участия в уставном капитале, государственной собственностью, в т.ч. находящейся в регионах, а также регулирование земельных отношений.

В рамках изучения видов государственного регулирования кризисных ситуаций рассматривается его нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, деятельность в сфере производства и перераспределения доходов.

***Вопросы для самопроверки:***

1. В чем заключается государственное регулирование кризисных ситуаций?

2. Какова аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций?

3. Какова роль государства в антикризисном управлении?

4. Каковы основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций?

5. Назовите основные признаки выхода из кризисных ситуаций.

6. Каким образом и в отношении кого государство реализует свои управленческие функции?

## Тема 7. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

*Различные стадии жизненного цикла предприятия.*

*Система антикризисного управления на каждой стадии жизненного цикла.*

*Общие черты и основные отличия.*

В рамках данной темы изучаются основные стадии жизненного цикла предприятия, которое оно проходит с момента создания до ликвидации, изучаются особенности каждой из них.

Затем рассматривается система антикризисного управления предприятием на каждой из ранее изученных стадий, ее основные характеристики.

На заключительной стадии изучения данной темы рассматриваются общие черты и характерные особенности каждой ранее изученной стадии.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Назовите стадии жизненного цикла предприятия.

2. Охарактеризуйте каждую стадию жизненного цикла предприятия.

3. В чем основные различия и каковы общие черты изученных стадий?

4. Охарактеризуйте систему антикризисного управления, характерную каждой стадии жизненного цикла предприятия.

## Тема 8. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса

*Бизнес-планирование.*

*Управление затратами.*

*Реструктуризация предприятий, как форма их финансового оздоровления.*

*Реструктуризация задолженности предприятия.*

*Антикризисная инвестиционная политика.*

В рамках данной темы изучается система финансового планирования, как важная составная часть бизнес-планирования по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса, его цель, стратегические задачи, а также мероприятия в области управления финансами.

Проведение анализа финансово-экономического состояния предприятия, разработка его оптимальной учетной, дивидендной и кредитной политики, разработка стратегии управления оборотными средствами, а также разработка эффективного бизнес-плана, сущность, назначение, классификация, структура которого также изучаются в данной теме, являются важнейшими составляющими при выводе неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.

Управление затратами, как элемент стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из кризиса, предусматривает изучение их классификации, подходов к калькулированию, методов распределения затрат, в т.ч. по процессам.

Реструктуризация предприятия как форма их финансового оздоровления предусматривает изучение основных направлений реструктуризации российских предприятий на современном этапе. Здесь же изучаются способы реструктуризации задолженности предприятий в бюджеты разных уровней и во внебюджетные фонды.

При изучении антикризисной инвестиционной политики как элемента стратегии по выводу предприятия из состояния кризиса, рассматриваются ее роль, определение допустимого уровня риска, основные принципы разработки инвестиционной страте-

гии предприятия, ее особенности в условиях кризиса, в т.ч. в процессе санации, финансового оздоровления и внешнего управления.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Охарактеризуйте стратегические задачи предприятия разработки его финансовой политики.
2. Назовите основные разделы бизнес-плана.
3. Каковы основные показатели оценки эффективности инвестиционного проекта?
4. Какова роль управления затратами предприятия?
5. Охарактеризуйте основные методы и базы распределения затрат, в т.ч. по процессам.
6. Каковы основные подходы к судебному и внесудебному оздоровлению предприятий?
7. Охарактеризуйте основное положение реструктуризации задолженности предприятий в бюджеты разных уровне и во внебюджетные фонды.
8. В чем суть инвестиционной политики предприятия в условиях кризиса?

## Тема 9. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии

*Маркетинг в антикризисном управлении.*
*Стратегический маркетинг.*
*Оценка рыночной перспективы предприятия.*
*Позиционирование товара. Методы формирования цен.*
*Инициативное изменение цен.*

В целях формирования эффективной антикризисной маркетинговой стратегии предприятия целесообразно уяснение понятий маркетинг, маркетинговый анализ, рынок, а также модели маркетинга и их формирование в условиях кризиса.

Далее изучаются принципы управления в сфере маркетинга, его роль в концепции антикризисного управления, а также принципы маркетингового анализа в развитии предприятия, отрасли и региона.

Изучение стратегического менеджмента и оценка рыночных перспектив предприятия, позиционирование товара, формирование цены на произведенную продукцию, инициативное ее изменение, а также проблемы информационного анализа предопределяют возможность формирования эффективной антикризисной политики предприятия.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Маркетинг: определение, элементы, модель.
2. Охарактеризуйте модель маркетинга и формирование кризиса в России.
3. Каковы основные принципы управления в сфере маркетинга?
4. Охарактеризуйте роль маркетинга в концепции антикризисного управления предприятием.
5. Какова экономическая сущность маркетингового анализа развития отрасли и региона?
6. В чем заключается суть стратегического маркетинга и оценка рыночных перспектив предприятия?
7. Что такое позиционирование товара?
8. В чем заключаются основные проблемы информационного анализа?

## Тема 10. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия

*Финансовая политика предприятия и ее составляющие.*

*Платежеспособность предприятия, коэффициенты платежеспособности.*

*Финансовая устойчивость предприятия и система соответствующих коэффициентов.*

*Управление выручкой от реализации и рентабельностью предприятия.*

*Операционный и финансовый левередж.*

*Финансовое планирование. Составление планового баланса активов и пассивов.*

Финансовая политика предполагает разработку определенной стратегии и тактики на основе финансового анализа, всесторонней оценки его результатов, прогнозирования доходов и расходов, изменения структуры активов и пассивов, изменения объема и структуры стоимости реализованной продукции, прибыли и других показателей деятельности предприятия. Эти решения могут носить вариантный характер и одна из задач финансовой политики предприятия – выбор наиболее рационального и одновременно реально осуществимого варианта, особенно в условиях кризиса.

Финансовая политика разрабатывается на основе анализа бухгалтерского баланса, платежеспособности предприятия, расчета соответствующих коэффициентов, в т.ч. коэффициента абсолютной ликвидности, промежуточного и общего коэффициента ликвидности, коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Изучение финансовой устойчивости предприятия, характеризуемой системой соответствующих коэффициентов (соотношения собственных и заемных средств; структуры долгосрочных вложений; обеспеченности запасов собственными источниками финансирования; устойчивого финансирования; износа; реальной стоимости имущества), а также состава и оборачиваемости оборотных активов, их взаимосвязи с кредиторской задолженностью, позволяет разработать эффективную финансовую политику предприятия.

Важную роль при решении рассматриваемой задачи играет эффективность использования капитала, расчет рациональных границ привлечения заемных средств, а также управление рентабельностью продаж и выручкой от реализации. Затем изучаются показатели операционного и финансового левереджа.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Каковы основные цели и задачи финансовой политики предприятия на различных стадиях антикризисного управления им?

2. Сформулируйте понятие платежеспособности предприятия.

3. Что такое финансовая устойчивость предприятия?

4. Каковы критерии определения нормального уровня финансовой устойчивости?

5. Что понимается под операционным и финансовым левереджем?

6. Каковы основные методы определения рациональных границ привлечения заемных источников финансирования?

7. Охарактеризуйте систему коэффициентов платежеспособности предприятия.

## Тема 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия

*Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ.*

*Диагностика системы управления персоналом.*

*Совершенствование состава и структуры персонала.*

*Наем персонала в условиях кризиса. Трудовые конфликты.*

Анализ роли качества кадрового состава предприятия для обеспечения эффективной деятельности предприятия, соответствие методов и принципов управления персоналом условиям рыночной экономики является важнейшей составной частью антикризисных программ предприятия.

В рамках данной темы изучаются необходимость и роль диагностических процедур в области управления персоналом, основные задачи и применяемые методы, система соответствующих показателей, а также особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом, в т.ч. с учетом консерватизма в системе управления трудовыми отношениями, необходимости формирования специальной управленческой команды, имиджа антикризисного управляющего как социально-ответственного лидера.

Студент должен уяснить, что каждый этап внедрения программы реформирования должна предварять превентивная работа с персоналом, в т.ч. должны быть поставлены цели, результаты достижения которых были бы «видимы» им.

Важной составной частью политики управления персоналом является совершенствование его состава и структуры, а также анализ и конструирование рабочих мест с учетом имеющихся планов развития предприятия.

При планировании мероприятий по высвобождению персонала необходимо подсчитать их экономические и социальные последствия, степень соответствия долговременной стратегии развития предприятия, а также учесть возможные несовпадения позиций администрации и трудового коллектива при индивидуальном отборе сотрудников. Рассматриваются случаи такого противостояния и законодательные пути их разрешения.

Особое внимание уделяется кадровой политике предприятия при реализации процедур банкротства, в т.ч. найму персонала в условиях кризиса.

Далее изучаются проблемы адаптации персонала к новым условиям, в т.ч. технологии командообразования на основе учета социотипов работников, организация обучения всего персонала в разных формах, стимулирования работников в условиях кризиса, а также пути разрешения трудовых конфликтов и коллективных трудовых споров.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Какова роль диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом при разработке антикризисной программы?
2. Охарактеризуйте показатели эффективности использования кадрового потенциала предприятия.
3. Каковы основные приемы совершенствования состава и структуры персонала?
4. Охарактеризуйте особенности найма персонала в условиях кризиса.
5. Какие действия предпринимаются в целях адаптации персонала предприятия к новым условиям?
6. В чем суть стимулирования работников в условиях кризиса и каковы основные пути их решения?

## Тема 12. Организационные аспекты деятельности антикризисного управляющего и членов его команды

*Система подготовки и повышения квалификации специалистов по антикризисному управлению.*

*Технология работы антикризисного управляющего.*

*Акт приемки предприятия.*

*Инвентаризация.*

*Порядок открытия счетов в кредитных организациях.*

*Надзор за деятельностью арбитражных управляющих.*

В рамках данной темы изучаются действующая система подготовки и повышения квалификации специалистов по антикризисному управлению, состоящая из высшего образования по специальности 351000 «Антикризисное управление» и краткосрочной подготовки по специальной единой, типовой программе, утвержденной Министерством юстиции России. Повышение квалификации арбитражных управляющих осуществляется в рамках Союза саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, а также отдельных СРО по специальным согласованным программам аккредитованными при них обучающими организациями, имеющими лицензию на право ведения образовательной деятельности.

Отдельно изучаются вопросы стажировки кандидатов в арбитражные управляющие.

Далее изучается технология работы арбитражных управляющих, особенности составления акта приемки предприятия, проведения инвентаризации, порядок открытия счетов в кредитных учреждениях.

Особое место уделяется надзору за деятельностью арбитражных управляющих, осуществляемому саморегулируемыми организациями, в состав которых они входят. При этом надзор осуществляется в соответствии с порядком, утвержденным общим собранием членов данной СРО и предусматривает проверку соблюдения арбитражными управляющими требований нормативно-законодательной базы, в первую очередь, ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», «Об акционерных обществах», ГК

РФ, УК РФ, АПК РФ и других законодательных актов, а также постановлений Правительства РФ, регламентирующих отдельные стороны их деятельности.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Охарактеризуйте действующую систему подготовки и повышения квалификации арбитражных управляющих.
2. Каков порядок проведения инвентаризации предприятия?
3. Какова технология составления и оформления акта приемки предприятия?
4. Каков порядок открытия счетов в кредитных учреждениях при реализации процедур банкротства?
5. Охарактеризуйте систему надзора за деятельностью арбитражных управляющих.

## Тема 13. Организационные вопросы проведения процедур банкротства

*Реализация процедуры наблюдения.*
*Финансовое оздоровление предприятия.*
*Внешнее управление.*
*Конкурсное производство.*

В данной теме изучаются круг вопросов, решаемых арбитражным управляющим в ходе реализации процедур. Так, в процедуре наблюдения арбитражный управляющий обязан:

– организовать контроль за сохранностью имущества должники, по результатам которого составляется соответствующий отчет, направляемый руководителю должника и арбитражный суд (АС); в случае нарушения должником требований законодательства арбитражный управляющий составляет акт, вводит дополнительные меры, уведомив об этом АС и должника, собрание кредиторов;

– привлечь специалистов для проведения анализа финансового состояния должника, его инвестиционной деятельности, аудиторской проверки, выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства, результаты деятельности кото-

рых направляются в арбитражный суд, должнику, собранию кредиторов;

– уведомить кредиторов о возбуждении дела о банкротстве, составить списки кредиторов для проведения их первого собрания, определить дату его проведения, уведомить об этом кредиторов, доложить на первом собрании о результатах анализа финансового состояния и выводы о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника; составить соответствующий протокол; осуществить контроль за текущей деятельностью должника;

Изучая комплекс организационных мер, предпринимаемых арбитражным управляющим при внешнем управлении, студент выясняет, что в этом случае:

– осуществляется выпуск организационно-распорядительных документов по отстранению органов управления должника, о прекращении полномочий собственника, уведомлению кредиторов о введении процедуры, банку, судебному приставу;

– организуется проведение инвентаризации, открытие специального счета, заключение договоров на проведение финансового анализа, оценки имущества, разработку планов внешнего управления и финансового оздоровления;

– уведомляются кредиторы о проведении их собрания, организуется реализация плана внешнего управления и другие мероприятия, предусмотренные действующим законодательством.

Далее изучается комплекс организационных мер по реализации процедуры финансового оздоровления и конкурсного производства, в т.ч. принимаемых в ходе ликвидации должника.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Охарактеризуйте комплекс организационных мероприятий, осуществляемых арбитражным управляющим при реализации наблюдения и финансового оздоровления.

2. Каковы действия арбитражного управляющего при подготовке и проведении первого собрания кредиторов?

3. В чем заключаются действия арбитражного управляющего при проведении внешнего управления и конкурсного производства?

4. Охарактеризуйте действия арбитражного управляющего по определению затрат, связанных с ликвидацией.

5. Каков порядок уведомления кредиторов о дате и месте проведения первого собрания кредиторов?

## Тема 14. Международный опыт банкротства и санации предприятий

*Вывод американской экономики из кризиса.*

*Антикризисная направленность реформ ФРГ.*

*Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.*

Изучая теорию и практику арбитражных управляющих России, студенты должны извлекать позитивный опыт лучших зарубежных менеджеров, а также меры, принимаемые на уровне государства.

С этой целью изучаются пути выхода американской экономики из глубочайшего кризиса 20-30 гг. XX столетия, в т.ч. меры по решению кредитно-финансовых проблем, проблем безработицы, восстановлению промышленности, поддержанию фермерских хозяйств, проведению активной фискальной политики, а также их значение и возможность применения в российской экономике.

Далее подробно рассматривается опыт антикризисного управления ФРГ, теоретическим фундаментом которого явилась разработанная Людвигом Эрхардом концепция «Социального рыночного хозяйства», изучаются важнейшие составляющие этой концепции.

Изучая деятельность отдельных топ-менеджеров по антикризисному управлению компаний, подробно рассматриваются примененные Ли Якокке принципы по формированию антикризисной команды, изучается возможность их использования в России.

Выясняя, что антикризисные аспекты государственного управления экономикой в различных странах выражаются в различных формах, студент также изучает их.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Проанализируйте основные мероприятия Правительства США, направленные на преодоление социального и экономического кризиса в 1929-1933 гг.

2. Каковы суть и содержание антикризисной деятельности ФРГ?

3. Охарактеризуйте антикризисную деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации и его принципы формирования единой команды.

4. Проанализируйте опыт государственного управления развитых стран по предотвращению и преодолению кризисов.

## Задачи для самопроверки

1. Рассчитать рентабельность собственного капитала предприятия, если валовая прибыль = 950 тыс. руб., проценты за кредиты и займы = 40 тыс. руб.

2. Определить величину собственных оборотных средств предприятия, если суммарная величина капитала и резервов составляет 2330 тыс. руб., внеоборотные активы = 33240 тыс. руб., долгосрочные заемные средства составляют 220 тыс. руб.

3. Рассчитать критический объем реализации продукции (услуг) предприятия, если величина постоянных затрат за реализованную продукцию = 22620 тыс. руб., прибыль = 3420 тыс. руб., выручка от реализации = 34020 тыс. руб.

4. Определить однодневный объем реализации, если выручка от реализации за II полугодие 2003 г. составила 5600 тыс. руб.

5. Рассчитать оборачиваемость дебиторской задолженности (дн.), если средние остатки дебиторской задолженности покупателей = 4700 тыс. руб., а однодневные запасы и изменение остатков запасов = 24,2 тыс. руб.

6. Рассчитать прибыль от реализации продукции, если величина переменных затрат = 1000 тыс. руб., постоянных – 750 тыс. руб., выручка от реализации возросла на 15%.

7. Определить коэффициент реальной стоимости имущества, если суммарная стоимость основных средств, сырья, незавершенного производства, малоценных и быстроизнашивающихся предметов на начало года = 63900 тыс. руб., на конец – 67797

тыс. руб., а валюта баланса на начало года = 72510 тыс. руб., на конец – 72846 тыс. руб.

8. Определить коэффициент устойчивого финансирования, если:

| | на начало анализируемого периода | на конец анализируемого периода |
|---|---|---|
| капитал и резервы | 44400 | 44481 |
| долгосрочные заемные средства | 140 | 1047 |
| внеоборотные активы | 43210 | 41944 |
| оборотные активы | 4290 | 5892 |

9. Рассчитать коэффициент соотношения собственных и заемных средства, если:

– величина краткосрочных заемных средств на начало периода составляет 1485 тыс. руб., на конец – 1063 тыс. руб.;

– величина долгосрочных заемных средств на начало года 122 тыс. руб., на конец – 949 тыс. руб.;

– сумма капитала и резервов на начало года – 47405 тыс. руб., на конец 47485 тыс. руб.

10. Определить величину собственных оборотных средств предприятия, если суммарная величина капитала и резервов составляет 2330 тыс. руб., внеоборотные активы = 53210 тыс. руб., долгосрочные заемные средства составляют 440 тыс. руб.

11. Определить коэффициент структуры долгосрочных вложений, если величина долгосрочных заемных средств на начало года составляют 185 тыс. руб., на конец – 1942 тыс. руб., а величина внеоборотных активов за анализируемых период – 48210 тыс. руб. и 44944 тыс. руб. соответственно.

12. Рассчитать однодневные затраты и изменение остатков запасов предприятия, если величина материальных затрат на реализованную продукцию = 5820 тыс. руб., изменение остатков запасов составило +525.

13. Рассчитать рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, если величина чистой прибыли составила 650 тыс. руб., а величина собственного капитала = 10050 тыс. руб.

## Примерная тематика рефератов

1. Система антикризисного управления хозяйствующим субъектом. Механизм, функции и стратегии антикризисного управления.

2. Эффективность антикризисного управления.

3. Виды экономических кризисов и государственное регулирование кризисных ситуаций.

4. Роль государства в антикризисном управлении предприятием?

5. Роль института банкротства в развитии экономики России на современном этапе.

6. Досудебная санация юридических лиц и ее роль в стабилизации экономики государства.

7. Восстановление платежеспособности должника как элемент антикризисного управления.

8. Меры по восстановлению платежеспособности должника.

9. Роль процедуры конкурсного производства как элемента системы антикризисного управления предприятием.

10. Признаки и порядок установления банкротства предприятия и введения соответствующей процедуры.

11. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

12. Инвестиционный проект и бизнес-план: сущность, назначение, классификация, задачи.

13. Управление затратами предприятия в условиях кризиса.

14. Маржинальная прибыль и ее значение при анализе деятельности предприятия. Коэффициент маржинальной прибыли.

15. Антикризисная инвестиционная политика предприятия.

16. Маркетинговый анализ развития отрасли и региона. Стратегический маркетинг.

17. Оценка рыночных перспектив предприятия. Позиционирование товара.

18. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.

19. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

20. Платежеспособность предприятия. Система коэффициентов, характеризующих платежеспособность предприятия.

21. Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ.

22. Трудовые конфликты. Коллективные трудовые споры.

23. Технология работы специалиста по антикризисному управлению при реализации процедуры конкурсного производства.

24. Принципы формирования антикризисной команды.

25. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

26. Анализ финансового состояния несостоятельного предприятия (Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 № 367).

## Методические указания и задания к контрольной работе

При подготовке к контрольной работе каждый студент должен решить десять задач. При этом изменяются 2 последние цифры учебного шифра студента. Например, если шифр студента оканчивается на 03, в условии задачи предусмотрено, что числовое значение показателя равно 9,50, то для данного студента эта величина будет равна 9,03.

Контрольная работа должна быть написана аккуратно, разборчиво; страницы надо пронумеровать, в конце работы привести список использованной литературы; обязательны поля; должны быть приведены: условия задачи, формулы и обозначение символов, подробные расчеты; относительные показатели вычисляются с точностью до 0,001, проценты до 0,1; полученные результаты заносятся в таблицу.

Графики выполняются в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями.

Если работа возвращена без зачета, то студент должен сделать исправление в конце тетради с припиской «исправление ошибок». Перечеркивание и исправление ранее написанного текста и расчетов недопустимо.

На обложке тетради указываются фамилия, инициалы, шифр и адрес студента.

При несоблюдении этих требований контрольная работа возвращается без проверки.

Задача 1. Рассчитать величину коэффициента износа, если накопленный износ основных средств на начало года составляет 13000 ты руб., на конец – 17483 тыс. руб., а первоначальная балансовая стоимость основных средств на начало года 68700 тыс. руб., на конец – 59900 тыс. руб.

Задача 2. Рассчитать коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования, если:

– величина собственных оборотных средств на начало года равна 1530 тыс. руб., на конец – 2715 тыс. руб., а величина оборотных активов составляет 2390 и 6890 тыс. руб. соответственно.

Задача 3. Рассчитать коэффициент обеспеченности собственными средствами, если:

– разность между капиталом, резервами и внеоборотными активами на начало периода равна 1400 тыс. руб., на конец – 3000 тыс. руб.;

– величина оборотных активов на начало года равна 5285 тыс. руб., на конец – 6880 тыс. руб.

Задача 4. Рассчитать коэффициент маневренности собственных средств, если собственные оборотные средства на начало года составляют 1860 тыс. руб., на конец – 3500 тыс. руб.; сумма капитала и резервов – 44505 тыс. руб. и 44985 тыс. руб. соответственно.

Задача 5. Определить оборачиваемость дебиторской задолженности (дн.), если средние остатки дебиторской задолженности покупателей = 6750 тыс. руб., а однодневные запасы и изменение остатков запасов = 34,3 тыс. руб.

Задача 6. Определить оборачиваемость кредиторской задолженности предприятия, если средние остатки кредиторской задолженности поставщикам = 950 тыс. руб., а однодневные затраты и изменение остатков запасов = 44,1 тыс. руб.

Задача 7. Рассчитать оборачиваемость запасов (дн.), если средние остатки запасов = 1080 тыс. руб., а материальные затраты на реализованную продукцию составляют 3811 тыс. руб.

Задача 8. Определить однодневные объем реализации, если выручка от реализации за 2003 год составила 34020 тыс. руб.

Задача 9. Определить общий коэффициент покрытия, если:

– величина оборотных активов предприятия на начало анализируемого периода – 4300 тыс. руб., на конец – 5800 тыс. руб.;

– расходы будущих периодов – на начало периода 42 тыс. руб., на конец – 485 тыс. руб.;

– величина краткосрочной задолженности предприятия на начало анализируемого периода – 1880 тыс. руб., на конец – 1857 тыс. руб. Нормативное значение 1,5-3.

Задача 10. Определить коэффициент текущей ликвидности, если:

– величина оборотных активов предприятия на начало анализируемого периода равна 9600 тыс. руб., на конец – 15750 тыс. руб.;

– краткосрочная задолженность предприятия на начало периода равна 3470 тыс. руб., на конец – 1435 тыс. руб.

## Учебно-методическое обеспечение курса

***Основная литература:***

1. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. / Под ред. А.Н. Ряховской. – М.: ИПКгосслужбы, ИЭАУ, 2000.

2. Основы антикризисного управления: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. – М.: ИПКгосслужбы, ИЭАУ, 2001.

3. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

4. Антикризисное управление: Учебник под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – (Серия «Высшее образование»).

5. Вихановский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003.

6. Менеджемнт: основы организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2000.

7. Богомолов В.А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика. Учеб.пособие для вузов. – М.; 2003.

***Дополнительная литература:***

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2001.

2. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Преветивные методы управления. – СПб.: Питер, 2001.

3. Новоселов Е.В. и др. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учебное пособие. – М.: Дело, 2001.

4. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебное пособие. – СПб.; 2001.

5. Практическое пособие по арбитражному управлению предприятием / Таль Г.К., Юн Г.Б. – М.: Статус, 1999.

6. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией. – СПб, Питер, 2003.

7. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2003.

8. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие. / Под ред. Г.А. Александрова. – М: Бек, 2002.

9. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учебно-практическое пособие. – М.: БЕК, 2002.

10. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Высш. шк. 2003.

# Теория антикризисного управления предприятием

*Методические указания и задание к контрольной работе для студентов всех форм обучения специальности 351000 «Антикризисное управление» факультета экономики и менеджмента*

Корректор – *М.Н. Белицин*
Компьютерная верстка – *Т.В. Гаранова*

Сдано в набор 15.10.2003. Подписано в печать 29.12.2003.
Формат 60x90 $^{1}/_{16}$. Объем 2,0 печ.л. Тираж 100 экз.

Институт экономики и антикризисного управления
115035, Москва, ул. Садовническая, 77, стр.1.