

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой ЭиМО  
\_\_\_\_\_В.З.Григорьева  
«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_2007г.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 – «Менеджмент организаций»  
080502 – «Экономика и управление на предприятии  
(в машиностроении)»  
080105 – «Финансы и кредит»

Составитель: К.Д. Шубина

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

К.Д. Шубина

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Антикризисное управление предприятием» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организаций», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», 080105 «Финансы и кредит». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 82 страницы

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организаций», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», 080105 «Финансы и кредит» для формирования специальных знаний о закономерностях и факторах развития кризисных ситуаций на макро- и микроуровне; финансовой диагностики хозяйствующих организаций; оперативного, тактического, стратегического и упреждающего механизма стабилизации в конкурентных условиях рынка и разработки антикризисной стратегии дальнейшего развития предприятия.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
080507 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

*СД.04 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ*

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Человеческий фактор антикризисного управления.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Рабочая программа	6
I. Организационно-методический раздел	8
II. Содержание курса	10
2.1. Описание лекционных тем	11
2.2. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах	14
2.3. Организация самостоятельной работы студентов	60
2.3.1. «Модульная программа»	61
2.4. Формы и график текущего контроля успеваемости студентов	64
2.5. Вопросы к экзамену	63
2.6. Критерии оценки знаний студентов	63
III. Рекомендуемая литература	65
3.1. Основная литература	65
3.2. Дополнительная литература	65
3.3. Российские периодические издания	68
IV. Учебно-методическая карта	69
Приложение – Тесты для самоконтроля студентов	71

## ВВЕДЕНИЕ

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки менеджеров-экономистов возникла потребность изучать курс «Антикризисное управление предприятием».

Изучение антикризисного управления в России в современных условиях не только актуально, но и жизненно важно для многих менеджеров предприятий и организаций. Системные кризисы, сотрясающие целые отрасли и секторы экономики, заставляют вырабатывать особые управленческие подходы в условиях крайне неблагоприятных результатов деятельности предприятий, во многих случаях приводящих к банкротству.

Основной целью изучения курса «Антикризисное управление предприятием» является формирование у студентов углубленных знаний в области кризисного менеджмента, государственного регулирования отношений несостоятельности (банкротства) и умения принимать верные решения по управлению предприятием (компанией, фирмой) в экстремальных условиях.

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУВПО «АмГУ»)

«Утверждаю»  
Проректор по учебно-научной  
работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2006 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**по дисциплине «Антикризисное управление предприятием»**

для специальности 080507 «Менеджмент организаций»

080502 «Экономика и управление на предприятии  
(по отраслям)»

080105 «Финансы и кредит»

	080507	080502	080507 з/о	080502 з/о
Курс	4	4	5	5
Семестр	8	8	9	9
Лекции	32 часа	32 часа	14 часов	14 часов
Практические занятия	32 часа	32 часа	6 часов	8 часов
Зачет	-	-	-	9 семестр
Экзамен	8 семестр	8 семестр	9 семестр	
Самостоятельная работа	48 часов	86 часов	92 часа	130 часов
Контрольная работа	-	-	9 семестр	9 семестр
<b>ИТОГО</b>	<b>112 часов</b>	<b>150 часов</b>	<b>112 часов</b>	<b>150 часов</b>

	080105 д/о	080105 з/о
Курс	4	5
Семестр	8	8
Лекции	32 часа	8 часов
Практические занятия	16 часов	6 часов
Зачет	факультатив	8 семестр
Контрольная работа	-	8 семестр
Самостоятельная работа	48 часов	72 часа
<b>ИТОГО</b>	<b>96 часов</b>	<b>96 часов</b>

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению (специальности) 080507 «Менеджмент организаций» и на основе авторских разработок для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», 080105 «Финансы и кредит».

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. протокол №  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 080502, 080507, 080105  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. протокол № \_\_

Председатель \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий выпускающей кафедрой  
Г.А. Трошин \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий выпускающей кафедрой  
В.З. Григорьева \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО  
Начальник УМУ  
Г.Н. Торопчина \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО  
Председатель УМС факультета  
Г.Ф. Чечета \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **Цель и задачи дисциплины «Антикризисное управление предприятием»**

Структура Единой программы подготовки арбитражных управляющих положена в основу дисциплины «Антикризисное управление предприятием». Изменение законодательства диктует необходимость пересмотра подходов к подготовке арбитражных управляющих. Роль арбитражных управляющих в становлении цивилизованных отношений переоценить крайне сложно. Именно от арбитражных управляющих, часто осуществляющих свою деятельность на острие экономических и социальных конфликтов, зависят эффективность применения процедур банкротства и отношение общества к институту банкротства в целом.

В этих условиях основной задачей государства становится подготовка и объединение в саморегулируемые организации высококвалифицированных арбитражных управляющих, способных решать сложные задачи в сфере антикризисного управления.

*Цель преподавания дисциплины* – изучение процессов исполнения процедур банкротства, антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий, мониторинга их деятельности, диагностики и предупреждения неплатежеспособности и несостоятельности, проведения реструктуризации и оздоровления бизнесов.

#### *Задачи изучения дисциплины:*

- овладение теорией и методикой антикризисного управления и реструктуризации предприятий;
- ознакомление с процедурами проведения банкротства, практикой их проведения на российских предприятиях;
- изучение подходов к мониторингу состояния предприятия;
- изучение типовых процедур оздоровления предприятия и приобретение навыков их применения в нестандартных ситуациях.

### **Место дисциплины в профессиональной подготовке специалиста**

*Перечень дисциплин*, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:

- Финансы предприятий;

- Налогообложение;
- Гражданское право;
- Трудовое право;
- Экономика предприятий;
- Бухгалтерский учет;
- Статистика промышленности;
- Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности;

- Финансовый менеджмент;
- Стратегический менеджмент;

После окончания изучения дисциплины студент сможет:

- поставить стратегические цели и сформулировать практические задачи, связанные с реализацией на предприятии антикризисной стратегии;
- найти решение типовых задач, в том числе в «нестандартных» ситуациях;
- создать эффективно функционирующую модель финансового анализа последующей диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства;
- правильно разработать механизм реализации конкретной процедуры банкротства в случае работы в команде антикризисного управляющего;
- составить и реализовать план финансового оздоровления предприятия, провести реструктуризацию собственности предприятия и его реорганизацию.

## II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### Программа лекционного курса

Наименование темы	Распределение часов		
	очное обучение	заочное обучение	
	080502 080507 080105	080502 080507	080105
<b><i>Раздел 1. Методологические основы антикризисного управления предприятием</i></b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Тема 1. Предмет и задачи учебной дисциплины «Антикризисное управление предприятием»	2	0,5	0
Тема 2. Система управления финансовым оздоровлением в России	2	1,5	2
<b><i>Раздел 2. Правовые основы антикризисного управления</i></b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Тема 3. Арбитражное процессуальное законодательство	2	0	0
Тема 4. Организационно-правовые аспекты банкротства	2	2	0
Тема 5. Законодательство о банкротстве	6	2	2
<b><i>Раздел 3. Экономические основы антикризисного управления</i></b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Тема 6. Антикризисная инвестиционная политика	2	2	2
Тема 7. Стратегия и тактика антикризисного управления	2	2	2
Тема 8. Продажа предприятия и его активов. Процедура ликвидации	2	0	0
Тема 9. Реструктуризация бизнеса	2	0	0
Тема 10. Антикризисное управление кредитными организациями	2	2	2
Тема 11. Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	4	0	0
Тема 12. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	2	1,5	0
Тема 13. Человеческий фактор антикризисного управления	2	0,5	0
<b><i>Итого количество лекционных часов</i></b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

## **2.1. Описание лекционных тем**

### Тема 1. Предмет и задачи учебной дисциплины «Антикризисное управление предприятием»

Сущность, цели и содержание учебной дисциплины. Задачи антикризисного управления на предприятии. Понятие и виды кризиса. Макро-, мезо- и микроэкономические кризисы. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению.

### Тема 2. Система управления финансовым оздоровлением в России

Государственное регулирование процессов санации экономики. Государственное управление и антикризисный менеджмент. Государственное управление системой финансового оздоровления. Антикризисное управление в современных российских условиях.

### Тема 3. Арбитражное процессуальное законодательство

Общие положения арбитражного законодательства (состав, компетенция и лица, участвующие в деле арбитражного суда). Производство в арбитражном суде первой инстанции. Производство по пересмотру судебных актов арбитражных судов. Исполнение судебных актов.

### Тема 4. Организационно-правовые аспекты банкротства

Банкротство как институт рыночного хозяйства («банкротство бизнеса», «банкротство собственника», «банкротство производства», «недобросовестный менеджмент», стадии банкротства предприятий). Банкротство как один из методов структурной реорганизации экономики («досудебная санация», «наблюдение», «внешнее управление» или «судебная санация», «мораторий», «конкурсное производство»).

### Тема 5. Законодательство о банкротстве

Общие вопросы нового законодательства о банкротстве. Наблюдение. Временный управляющий. Внешнее управление. Внешний управляющий. Конкурсное производство. Конкурсный управляющий. Организация продажи имущества должника и работа с кредиторами. Финансовое оздоровление. Мировое соглашение.

#### Тема 6. Антикризисная инвестиционная политика

Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Инвестиционный риск-менеджмент в антикризисном управлении: природа и классификация управленческих рисков (понятие «инвестиционный риск», «инфляционный риск», «валютный риск», «риск ликвидности», «риск снижения доходности»).

#### Тема 7. Стратегия и тактика антикризисного управления

Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса: выбор антикризисной стратегии (понятие «антикризисное управление», содержание антикризисного управления). Разработка стратегии и программы действий (основные положения).

#### Тема 8. Продажа предприятия и его активов. Процедура ликвидации.

Продажа активов предприятия. Организация конкурсов и аукционов (продажа предприятия-должника; продажа части имущества должника; организация и проведение торгов-аукционов и конкурсов).

Процедура ликвидации. Расчет затрат, связанных с ликвидацией. Расчет ликвидационной стоимости.

#### Тема 9. Реструктуризация бизнеса

Общие понятия реструктуризации. Организация процессов реструктуризации. Соотношение понятий: реформирование, реорганизация и реструктуризация. Возможности процедуры реструктуризации. Государственное управление реструктуризацией. Реструктуризация при проведении процедур несостоятельности: текущая, инвестиционная и финансовая реструктуризация. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.

#### Тема 10. Антикризисное управление кредитными организациями

Экономические причины возникновения неплатежеспособности и банкротства банков. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) и санация (финансовое оздоровление) банков. Институт банкротства кредитных организаций. Полномочия Агентства по

реструктуризации кредитных организаций (АРКО). Меры по финансовому оздоровлению банков.

Тема 11. Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении

Финансово-экономическая оценка неплатежеспособного предприятия. (основные коэффициенты). Диагностика банкротства предприятия («количественные» и «качественные» методики оценки прогнозирования вероятности банкротства). Оценка текущего финансового состояния предприятия. Основы финансового менеджмента в антикризисном управлении (финансовая политика неплатежеспособного предприятия). Финансовое прогнозирование и финансовое планирование.

Тема 12. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости

Тенденции и разновидности развития (экономическое развитие, устойчивое развитие, факторы экономического роста России). Факторы развития предприятия: экстенсивные, интенсивные. Промышленная собственность. Инновационный потенциал организации. Оценка инновационного климата. Рынок научно-технической продукции. Инновационные стратегии развития организаций. Управление инновационными проектами.

Тема 13. Человеческий фактор антикризисного управления

Управление персоналом в условиях кризиса (кадровая политика, кадровый потенциал, социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях). Система управления персоналом методом делегирования ответственности. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации.

Современное состояние работы с персоналом на российских предприятиях. Мотивация персонала, формирование инновационного стиля менеджера. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала. Роль профсоюзов.

## 2.2. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах

Наименование темы	Распределение часов		
	очное обучение 080502 080507	заочное обучение	
		080507	080502
Тема 1. Неплатежеспособность предприятия: теория и практика. Причины возникновения кризисов	2	2	2
Тема 2. Законодательство о банкротстве зарубежных стран	2	0	0
Тема 3. Институт банкротства в России: 1992,1998 и 2002	2	0	0
Тема 4. Законодательство о банкротстве			
4.1. Процедура «Внешнее управление»	2	0	0
4.2. Процедура «Финансовое оздоровление»	2	0	0
4.3. Процедура «Конкурсное производство»	2	0	0
Тема 5. Антикризисная инвестиционная политика	4	0	2
Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления	4	2	2
Тема 7. Продажа предприятия и его активов.	2	0	0
Тема 8. Реструктуризация бизнеса	2	0	0
Тема 9. Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	4	2	2
Тема 10. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	2	0	0
Тема 11. Человеческий фактор антикризисного управления	2	0	0
<b>Итого</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Наименование темы	Распределение часов	
	очное обучение 080105	заочное обучение 080105
Тема 1. Неплатежеспособность предприятия: теория и практика. Причины возникновения кризисов	2	1,5
Тема 4. Законодательство о банкротстве	-	-
4.1. Процедура «Внешнее управление»	2	0,5
4.2. Процедура «Финансовое оздоровление»	2	0,5
4.3. Процедура «Конкурсное производство»	2	0,5

Тема 5. Антикризисная инвестиционная политика	2	0
Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления	2	1,0
Тема 8. Реструктуризация бизнеса	2	0
Тема 9. Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	2	2
<i>Итого</i>	<i>16</i>	<i>6</i>

*Тема 1. Неплатежеспособность предприятия: теория и практика. Причины возникновения кризисов*

Цель данного практического занятия заключается в проведении диагностики деятельности предприятия, выявления кризис – факторов и оценка степени вероятности наступления банкротства предприятия.

В начале занятия студенты высказывают свое мнение по следующим вопросам (время для обсуждения – 20-25 мин.):

1. В чем проявляется устойчивое развитие предприятия, государства?
2. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
3. Цель проведения диагностики предприятия?

На втором этапе студенты просматривают презентацию на тему: «Анализ финансового состояния компании: принятие управленческих решений» (10 мин.)

**Задание.** Необходимо провести диагностику деятельности предприятия, на основе данных бухгалтерской отчетности (форма № 1,2), краткой характеристикой предприятия и отрасли. А также, необходимо выявить кризис-факторы и оценить степень вероятности наступления банкротства.

На решение практического задания и формулировки выводов отводится 40 мин.

За 15 мин. до окончания практического аудиторного занятия заслушивание результатов решения задания по группам.

*Тема 2. Законодательство о банкротстве зарубежных стран*

Цель – ознакомление с основными кризис-факторами зарубежных стран и спецификой законодательства о банкротстве.

Заслушивание работ на тему:

1. Законодательство о банкротстве европейских стран

2. Законодательство о банкротстве стран Северной Америки
3. Законодательство о банкротстве стран Азиатско-тихоокеанского региона

Подведение итогов по теме практического занятия.

### Тема 3. Институт банкротства в России: 1992, 1998 и 2002

Цель – рассмотрение эволюционного процесса формирования института банкротства в России.

*Контрольные вопросы:*

1. Основные положения законодательства о банкротстве 1992 года
2. Основные положения законодательства о банкротстве 1998 года
3. Основные положения законодательства о банкротстве 2002 года
4. Сравнительный анализ законодательства о банкротстве 1998 года и 2002 года.

### Тема 4. Законодательство о банкротстве

Занятия, представленные в разделе 4.1., 4.2., 4.3. освещают вопросы проведения основных процедур банкротства, целью которых является детальное теоретическое изучение свода статей законодательства о банкротстве и их применение в российской практике арбитражных судов.

#### ***4.1. Процедура «Внешнее управление»***

**Задание № 1.** По данным бухгалтерского баланса за 4 квартала анализируемого года необходимо рассчитать и проанализировать следующие показатели.

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности должника его активами.
- коэффициент автономии;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- долю просроченной кредиторской задолженности в пассиве.
- рентабельность активов.
- коэффициент абсолютной ликвидности.
- показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.
- рентабельность активов.

Сделать вывод о возможности введения внешнего управления.

Таблица 1 - Баланс предприятия ОАО «XXX» за анализируемый год

Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	Год
<b>Актив</b>				
Внеоборотные средства	5000	4800	4850	4700
В том числе основные средства	4800	4700	4750	4500
Оборотные активы – всего	750	700	550	500
в том числе:				
Запасы	400	350	400	250
Дебиторская задолженность	200	250	100	220
Денежные средства	150	100	50	30
Всего активов	5750	5500	5400	5200
<b>Пассив</b>				
Собственный капитал	4900	4525	4355	4180
Долгосрочные обязательства	200	275	295	220
Краткосрочные обязательства	650	700	750	800
Всего пассивов	5750	5500	5400	5200

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках предприятия ОАО «XXX» за анализируемый год

Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	Год
Выручка от реализации	650	670	500	320
Себестоимость реализации	350	400	410	420
Прибыль от реализации	300	270	90	-100
Чистая прибыль	25	17	8	-

*Контрольные вопросы:*

1. Порядок введения внешнего управления.
2. Последствия введения внешнего управления.
3. Отстранение внешнего управляющего.
4. Рассмотрение плана внешнего управления.
5. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов.
6. Порядок прекращения полномочий внешнего управляющего.
7. Рассмотрение собранием кредиторов отчета внешнего управляющего.
8. Продажа предприятия должника.
9. Внешний управляющий.
10. Права и обязанности внешнего управляющего.
11. Распоряжение имуществом должника.
12. Продажа части имущества должника.
13. Установление размера требований кредиторов.

14. План внешнего управления.
15. Меры по восстановлению платежеспособности должника.
16. Уступка прав требований должника.
17. Освобождение внешнего управляющего.
18. Замещение активов должника.
19. Отчет внешнего управляющего.
20. Расчеты с кредиторами определенной очереди.

#### ***4.2. Процедура «Финансовое оздоровление»***

*Решение практических заданий:*

**Задание № 1.** Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтительнее с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7. Краткосрочная задолженность фирмы составляет 500 000 руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму в 600 000 руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли в 400 000 руб. При этом необходимые для освоения указанной продукции инвестиции равны 200 000 руб. и финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

*Контрольные вопросы:*

1. Диагностика состояния неплатежеспособности предприятия.
2. Оценка и анализ финансового состояния предприятия.
3. Оценка финансового состояния предприятия в процедуре наблюдения.
4. Анализ финансового состояния предприятия, находящегося в состоянии кризиса.
5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
6. Разработка плана финансового оздоровления предприятия.
7. Реструктуризация долгов предприятия как способ финансового оздоровления предприятия.
8. Маркетинговая стратегия плана финансового оздоровления предприятия.
9. Планирование инвестиционной стратегии предприятия в условиях кризиса.

10. Финансовый мониторинг как эффективный инструмент финансового оздоровления предприятий.

11. План внешнего управления предприятия, его роль в финансовом оздоровлении организации.

12. Финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия, основные оценочные показатели.

#### 4.3. Процедура «Конкурсное производство»

*Решение практических заданий:*

**Задание № 1.** По данным бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, провести анализ финансового состояния предприятия и сделать вывод о необходимости введения конкурсного производства.

Организация «ККК», вид деятельности – перевозка грузов

Таблица 1 – Баланс предприятия

	Базисный год		Отчетный год	
	На нача-ло года	На конец года	На нача-ло года	На конец года
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	-	-	-	-
Основные средства	15 049	14 436	14 436	2 456
Незавершенное производство	8 232	7 665	7 665	3 846
Итого по разделу I	23 281	22 101	22 101	5 302
II. Оборотные активы				
Запасы	1 347	1 980	1 980	337
В том числе:				
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1 129	1 617	1 617	46
Расходы будущих периодов	218	363	363	291
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	900	390	390	317
Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	3 142	5 601	5 601	22 862
Итого по разделу II	5 389	7 971	7 971	23 516
Баланс	28 670	30 072	30 072	28 818
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	13	13	13	13
Добавочный капитал	21 453	21 453	21 453	21 453
Резервный капитал	6 302	5 734	5 734	5 734
Нераспределенная прибыль (убыток)	(22 094)	(22 976)	(22 976)	(26 188)
Итого по разделу III	5 674	4 224	4 224	1 012
IV. Долгосрочные	-	-	-	-

обязательства				
Итого по разделу IV	-	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства	48	48	48	1 000
Займы и кредиты				
Кредиторская задолженность	22 983	26 135	26 135	29 556
В том числе:				
Поставщики и подрядчики	5 015	1 405	1 405	1 659
Задолженность перед персоналом	734	665	665	163
Задолженность перед государственным внебюджетными фондами	7 375	9 138	9 138	9 616
Задолженность по налогам и сборам	9 776	14 478	14 474	17 543
Прочие кредиторы	83	453	453	635
Прочие краткосрочные обязательства	31	31	31	31
Итого по разделу V	23 031	26 214	26 214	30 556
Баланс	28 670	30 072	30 072	28 818
1. Выручка	27 666	19 604	19 604	12 330
2. Себестоимость	27 773	23 079	24 200	18 420
3. Валовая прибыль	- 107	- 4536	- 5 396	- 6 090

Организация «ДДД», вид деятельности – строительство

Таблица 2 – Бухгалтерский баланс за год и I квартал

	Отчетный год		I квартал текущего года	
	На начало года	На конец года	На начало квартала	На конец квартала
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	10	-	-	10
Основные средства	505	40	40	265
Незавершенное производство	1 387	-	-	-
Итого по разделу I	1 902	40	40	275
II. Оборотные активы				
Запасы	3 000	675	675	677
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	993	1 269	1 269	1 257
Дебиторская задолженность (платежи по которым ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	12 204	8 242	8 242	14 825
Денежные средства	250	710	710	1
Итого по разделу II	16 447	10 896	10 896	16 750
Баланс	18 349	10 936	10 936	17 035
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	84	84	84	84
Добавочный капитал	4 304	4 304	4 304	4 304
Резервы	469	469	469	470
Нераспределенная	(48 055)	(56 619)	(56 619)	(48 055)

прибыль (убыток)				
Итого по разделу III	43 198	51 760	51 760	47 710
IV. Долгосрочные обязательства	-	-	-	-
Итого по разделу IV				
V. Краткосрочные обязательства	-	-	-	-
Займы и кредиты				
Кредиторская задолженность	6 1 547	62 696	62 696	64 745
В том числе:				
Поставщики и подрядчики	2 733	4 086	4 086	5 380
Задолженность перед персоналом	1 233	219	219	977
Задолженность перед государственным внебюджетными фондами	32 306	33 246	33 246	33 311
Прочие кредиторы	381	-	-	3
Итого по разделу V	61547	62 696	62 696	64 745
Баланс	18 349	10 936	10 936	17 035
1. Доходы по обычным видам деятельности	3 692	0	0	0
2. Себестоимость работ, услуг	8 145	0	0	0
3. Валовая прибыль	(4 453)	0	0	0

*Контрольные вопросы:*

1. Последствия открытия конкурсного производства.
2. Возможность перехода к внешнему управлению.
3. Контроль за деятельностью конкурсного управляющего.
4. Замещение активов должника в ходе конкурсного производства.
5. Расчеты с кредиторами в ходе конкурсного производства.
6. Продажа имущества должника.
7. Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов первой и второй очереди.
8. Имущество должника, оставшееся после завершения расчетов с кредиторами.
9. Очередность удовлетворения требований кредиторов, размер и порядок удовлетворения требований кредиторов обеспеченных залогом.
10. Мировое соглашение, заключаемое в ходе конкурсного производства.

Тема 5. Антикризисная инвестиционная политика

Цель – выявление основных источников инвестирования для оздоровления несостоятельных предприятий, изучение факторов риска и их образование.

*Решение практических заданий:*

**Задача № 1.** Директор компании Дом-строй оценил экономическую эффективность проекта развития компании при пяти сценариях. Значения денежных потоков по пяти сценариям и вероятность наступления сценария показаны в таблице. Аналитические расчеты специалистов фондового рынка позволили оценить доходность рыночного портфеля на пяти сценариях.

Состояние экономики	Вероятность	Инвестиции в году t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
<b>Денежные потоки по годам</b>						
Глубокий спад	10%	-100	2	2	2	55
Умеренный спад	20%	- 100	9	12	16	85
Сохранение текущего состояния	50%	- 100	15	20	48	94
Умеренное оживление	15%	-100	18	23	53	102
Быстрый подъем	5%	-100	22	32	60	108

Состояние экономики	Вероятность	Доходность, %	
		Рынок	Проект
Глубокий спад	10%	-2	
Умеренный спад	20%	9	
Сохранение текущего состояния	50%	15	
Умеренное оживление	15%	18	
Быстрый подъем	5%	22	

Финансовые аналитики дали предварительную оценку безрисковой доходности 8%. Следует ли принять проект?

**Задача № 2.** Покупка нового компьютера взамен старого. Старый компьютер покупался за 9500 и имел нормативный срок эксплуатации 5 лет, на текущий момент времени балансовая стоимость его 5 000 рублей и его можно продать за 2000. Новый компьютер стоит 6 700 рублей, доставка потребует 1 800 рублей, установка 200 рублей. Необходимые работы по модернизации помещения

(установка телефонной сети, электрических розеток, заземление и т.п.) 2 300 рублей. Расходы на обучение программиста (посленалоговые) 670 рублей. Пусть ставка налога на прибыль 50%. Нормативный срок эксплуатации компьютеров 3 года.

Операционные издержки (по оплате труда, материалов) по новому компьютеру растут по годам с 500 рублей первого года до 2 000 во втором году и 3 000 в третьем году. Операционные издержки старого компьютера выше из-за частых отказов работы, устаревания и также растут: 3000 в первом году, 3500 во втором, 4000 в третьем. Оцените проект покупки нового компьютера взамен старого.

**Задача № 3.** Компания В прогнозирует генерировать денежный поток 10 тыс. дол. В году 1 и 200 тыс. дол. в году 2. Если будет сделано немедленное инвестирование 35 тыс. дол., то можно ожидать получение 190 тыс. в году 1 и 150 тыс. в году 2. Стоимость капитала 12%. Подсчитайте NPV и ВДН проекта. Почему ВДН дает плохую оценку?

**Задание № 4.** Охарактеризовать риски субъектов хозяйствования, составить классификацию рисков, указать методы снижения последствий рисков по отраслям экономики в Амурской области за период 2004–2007 гг. и оценить ситуацию. Составить программу управления рисками (с учетом прогноза) до 2010 г., с использованием материалов Федеральной службы статистики и Минэкономразвития. Исходные данные приведены в табл. 1.

Таблица 1

№	Отрасли экономики в Амурской области
1.	Электроэнергетика
2.	Топливная промышленность
3.	Транспорт
4.	Связь
5.	Машиностроение и металлообработка
6.	Сельское хозяйство
7.	Пищевая промышленность
8.	Лесная, деревообрабатывающая промышленность
9.	Строительство

*Контрольные вопросы:*

1. Сущность и формы проявления защитной функции риска.
2. Страховой риск. Методы оценки величины страхового риска. Влияние страхового риска на параметры инвестиционного проекта.
3. Роль рискообразующих факторов в деятельности субъекта хозяйствования, их влияние на риски.
4. Шкалы предпринимательского риска и характеристика их градаций.
5. Экономические пределы риска. Противоречия рисков.
6. Характеристика этапов управления экономическими рисками.

Классификация экономических рисков.

7. Алгоритм оценки мероприятий по снижению предпринимательских рисков.
8. Компьютерный инструментарий риск-анализа.
9. Снижение рисков бизнеса с использованием теории опционов.
10. Методы управления производственным риском на предприятии.
11. Количественные оценки рисков и методы их определения.
12. Модель ценообразования на рынке капитальных вложений (САРМ), ее применение на российском рынке.
13. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
14. Критерии оценки превентивных мероприятий и их анализ.
15. Процедуры управления рисками на предприятии.
16. Методы оценки при составлении плана финансирования инвестиционного проекта.
17. Оценка финансовых рисков предприятия.
18. Системная организация работ по управлению рисками.
19. Управление инвестиционными рисками на основе модели «подверженной риску стоимости».
20. Применение альтернативных методов для защиты от инвестиционных рисков.

## Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления

Цель – изучение основных стратегий антикризисного управления предприятием.

Рассмотрение кейса на тему:

### **«Выбор варианта антикризисной стратегии предприятия»<sup>1</sup>**

#### *Краткий обзор кейса*

Кейс включает в себя описание ситуации, сложившейся на одном из предприятий жилищно-коммунального хозяйства Хабаровского края. Данная ситуация типична для сферы ЖКХ и требует реализации одной из стратегий антикризисного управления. Выбор конкретной формы реализации антикризисной стратегии должен основываться на действующей нормативно-законодательной базе с учетом особенностей отрасли и социально-экономической ситуации, сложившейся в регионе.

Главные *цели* кейса:

1. Выработать навыки антикризисного управления в процессе исследования практических ситуаций при изучении дисциплин «Антикризисное управление», «Финансовый менеджмент»;

2. Продемонстрировать, каким образом знания в области экономики, менеджмента и права помогают разрабатывать альтернативы и обоснованно выбирать наиболее эффективный вариант антикризисной стратегии для предприятий, находящихся на стадии кризиса.

При анализе и обсуждении кейса решаются следующие *задачи*:

1. Выработка аналитических навыков с целью обоснованного выбора варианта антикризисной стратегии.

2. Закрепление навыков использования современных методик финансового анализа в процессе разработки антикризисной стратегии предприятия.

3. Углубленное изучение законодательной базы для определения границ при

---

<sup>1</sup> *Авторы кейса*

Бузмаков Дмитрий Викторович, ст. преподаватель кафедры «Антикризисного управления и оценки собственности» Хабаровской государственной академии экономики и права, г. Хабаровск

Плоткина Анна Рафаиловна, к.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Антикризисного управления и оценки собственности» Хабаровской государственной академии экономики и права, г. Хабаровск

Бияк Людмила Леонидовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Тихоокеанского государственного университета, г. Хабаровск

принятии решений в области банкротства и управления собственностью.

4. Выработка и закрепление практических навыков работы со статистической, технической и финансово-экономической информацией в процессе разработки антикризисной стратегии.

Наиболее высокую оценку получают студенты, которые не ограничились рекомендациями по выбору той или иной формы антикризисного управления, но и привели развернутую аргументацию своего выбора.

На первом этапе студент должен провести финансовый анализ МУП «ЖКХ» в соответствии с Постановлением Правительства РФ №367 от 25.06.2003г. «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

В ходе анализа студенты должны учитывать требования Гражданского кодекса РФ (ст. 855) и Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 134-138) о погашении задолженности перед кредиторами в определенной очередности. Обобщенная информация предложена студентам в кейсе в таблице «Кредиторская задолженность», а более полная информация приведена ниже:

#### *Дополнительная информация*

#### **Первая очередь: Задолженность по причинению вреда жизни и здоровью**

В соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве)» в первую очередь включаются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровья. Размер этих требований осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей в соответствии с Постановлением Правительства РФ.

Согласно справке предприятия, по состоянию на 01.07.2006г. МУП «ЖКХ» не имеет кредиторской задолженности по выплатам причиненного вреда жизни и здоровью.

#### **Вторая очередь**

#### **Задолженность по оплате труда персоналу**

Во вторую очередь погашается задолженность по заработной плате перед персоналом, выплата выходных пособий, выплата вознаграждений по авторским договорам.

По данным МУП «ЖКХ» по состоянию на 01.07.2006г. размер задолженности

по заработной плате составил **4 389 тыс. руб.**

### **Третья очередь**

Третья очередь возврата кредиторской задолженности включает в себя все виды задолженности, не вошедшие в первые две очереди, в том числе: недоимки по обязательным платежам и кредиты под залог имущества.

Пени и штрафы так же входят в состав третьей очереди, но выплачиваются только после погашения всех остальных кредитов.

### **Задолженность по кредитам под залог имущества**

Погашение кредитов, взятых под залог имущества, в составе третьей очереди производятся преимущественно перед другими кредиторами этой очереди.

По данным МП «ЖКХ», задолженность по кредитам под залог имущества на предприятии отсутствует.

### **Задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды**

Согласно определения Арбитражного суда Хабаровского края от 27.06.2006г. по делу № А73-000н/2006-30 в реестр требований кредиторов МП «ЖКХ» включена задолженность ФНС России в сумме 37 551 529,47 руб., в т.ч. недоимка – 22 392 917 руб. 32 коп., пени – 15 153 948 руб. 15 коп., штрафы – 4 664 руб.:

### **Задолженность перед прочими юридическими и физическими лицами**

**Задолженность перед прочими юридическими и физическими лицами МУП «ЖКХ» по состоянию на 01.07.2006г.**

№ п/п	Наименование организации	Вид работ, услуг	Сумма, руб.
1	2	3	4
<b>1. Поставщики и подрядчики</b>			
Прочие предприятия			
	<i><b>Итого</b></i>		3 338 528,79
<b>2. Предприятия ЖКХ</b>			
	<i><b>Итого</b></i>		14 942,41
<b>3. Государственные и муниципальные предприятия</b>			
	<i><b>Итого</b></i>		20 658,05
	<i><b>ИТОГО</b></i>		<b>3 374 129,25</b>
<b>4. Прочие кредиторы</b>			

	<i>Итого</i>		<i>1 163,00</i>
	<b>ИТОГО</b>		<b>1 163,00</b>
<b>ВСЕГО</b>			<b>3 375 292,25</b>

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования ООО «Тэх» в сумме 2 767 596 руб. 52 коп.

В течение всего исследуемого периода, с 01.01.2004г. по 01.07.2006г., в структуре краткосрочных обязательств предприятия отражена краткосрочная задолженность по кредитам, выделенным на осуществление северного завоза.

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования Финансового управления Администрации муниципального района Хабаровского края, составляющие задолженность по кредитам, выделенным на осуществление северного завоза, по состоянию на 01.04.2006г. в размере 56 096 802 руб. 56 коп., в т.ч. основной долг 48 963 066 руб. 08 коп., пени – 7 133 736 руб. 48 коп.

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования ИП Бан Ф.Н. в сумме 172 069 руб. 72 коп.

Предлагая свои решения о выборе антикризисной стратегии, студенты должны строго соблюдать требования федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

*Дополнительная информация (ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)» ст. 2)*

**наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

**финансовое оздоровление** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

**внешнее управление** - процедура банкротства, применяемая к должнику в

целях восстановления его платежеспособности;

**конкурсное производство** - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

**мировое соглашение** - процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами; Так, если студенты предлагают, например, вариант Мирowego соглашения, они должны обосновать источник финансовых ресурсов для погашения задолженности первой и второй очередей (ст.160 ФЗ-127 «О несостоятельности (банкротстве)»).

В случае, если предлагается вариант финансового оздоровления, необходимо (ст. 75 ФЗ-127 «О несостоятельности (банкротстве)») дать объяснение возможности привлечения финансовых инвестиций третьих лиц и их заинтересованность в восстановлении платежеспособности предприятия.

Аналогично необходим учет требований закона при выборе других форм антикризисной стратегии.

В сложившейся ситуации вряд ли правомерен выбор первых двух форм антикризисных стратегий, предусматривающих сохранение бизнеса. Скорее будут правы те студенты, которые из имеющихся вариантов предложат стратегию конкурсного производства. При этом, необходимо обратить внимание студентов на то, что ликвидация предприятия должна сопровождаться открытием новых бизнесов, позволяющих реализовать социально значимые для населения района функции.

Студенты должны учитывать тяжелую ситуацию, сложившуюся в жилищно-коммунальном хозяйстве Хабаровского края. Эта ситуация делает сферу ЖКХ коммерчески мало привлекательной для частного бизнеса и диктует необходимость бюджетной поддержки предприятий этой отрасли экономики. Во всяком случае, простое закрытие предприятия не возможно в силу их социальной значимости и необходимости дальнейшего развития территории и существования муниципальных образований.

Для иллюстрации этого, можно довести для студентов следующую дополнительную информацию.

### *Дополнительная информация*

Защита прав потребителей в сфере жилищно-коммунального хозяйства в условиях реформирования жилищного сектора экономики является одной из важнейших социально значимых функций государства. Проведение систематического и целенаправленного государственного контроля за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих отношения в указанной области, продолжает оставаться одним из приоритетных направлений в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

На сегодня в отрасли жилищно-коммунального хозяйства Хабаровского края сложилось крайне тяжелое финансово-экономическое положение.

Каждое второе предприятие ЖКХ Хабаровского края является убыточным. Расходы по основным видам деятельности в отрасли составили 10,4 миллиарда рублей, а дефицит - 1,6 миллиарда рублей – 19 процентов от общего объема доходов.

Работа в зимний период 2005-2006 гг. показала, что ненадежно работают тепловые сети в г. Амурске, где в течение зимнего периода несколько раз происходило отключение тепла в жилых домах. Зимних нагрузок не выдерживала котельная села Могилевка в районе Лазо. Были срывы и в Новом Ургале. Без резерва топлива работали котельные Верхнебуреинского района. В связи с избыточным обводнением мазута были срывы в работе мазутных котельных Хабаровского района и поселка Хор района имени Лазо. Необходимо отремонтировать и подготовить к зимнему периоду 400 котельных, 80 дизельных электростанций, капитально отремонтировать 280 линий электропередачи, 60 километров теплотрасс, 40 километров водопроводных сетей. Запланировано выполнить капитальный и текущий ремонт жилого фонда на 1,2 миллиарда рублей.

В соответствии с решением правительства края, топливо всех видов для социальных нужд и нужд ЖКХ в 2006 году будет поставляться централизованно, через специально созданную межмуниципальную организацию. Такая организация создана и зарегистрирована. В районах созданы сбытовые межпоселенческие органы, которые будут вести строгий учет и контроль над использованием средств.

Для нормальной работы будущей зимой в край необходимо поставить 510 тысяч тонн угля, 105 топочного мазута, 55 тысяч тонн дизельного топлива. За счет модернизации, установки более эффективного оборудования по сравнению с нынешним сезоном будет снижен расход угля на 10,7 тысячи тонн условных единиц, мазута на 2,2 тысячи тонн натурального топлива, дизельного топлива на 4,3 тысячи тонн.

*Вопросы к кейсу:*

1. Как Вы можете охарактеризовать финансовое состояние МУП «ЖКХ» и как оно влияет на выбор формы антикризисной стратегии?

2. Можно ли в анализируемом случае говорить о наличии признаков фиктивного банкротства МУП «ЖКХ» (в соответствии с Постановлением Правительства РФ №855 )

3. Проанализируйте правильность отнесения задолженности МУП «ЖКХ» к той или иной очереди.

4. Какую процедуру арбитражного управления Вы считаете наиболее приемлемой для МУП «ЖКХ»?

5. Почему применение других процедур, на Ваш взгляд, является нецелесообразным в сложившейся ситуации?

*Эпилог*

На МУП «ЖКХ» по итогам процедуры наблюдения Арбитражным судом введено конкурсное производство. Конкурсный управляющий в настоящее время осуществляет поиск рациональных инвесторов, которые смогли бы выкупить имущество и организовать на этой базе коммерчески состоятельные бизнесы, способные осуществлять социально значимые для региона функции. По плану конкурсного производства ожидается погашение задолженности МУП «ЖКХ» не менее чем на 25%.

*Ссылки*

1. Гражданский кодекс РФ ст. 855

2. ФЗ РФ №127 «О несостоятельности (банкротстве)»

3. Постановление Правительства РФ №367 от 25.06.2003г. «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

4. Постановление Правительства РФ №855 от 27.12.2004г. «Об утверждении

временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства»

5. [www.khabstat.ru](http://www.khabstat.ru)

6. [www.adm.khv.ru](http://www.adm.khv.ru)

7. [www.khabkrai.ru](http://www.khabkrai.ru)

8. [www.gosstroy.ru](http://www.gosstroy.ru)

9. [www.comhoz.ru](http://www.comhoz.ru)

### **Кейс «Выбор варианта антикризисной стратегии предприятия»**

*«- Какие формы антикризисного управления Вы знаете? Этот вопрос задал председатель Государственной аттестационной комиссии выпускнику.*

*Слушая ответ выпускника, он с видимым удовольствием кивал головой, не прерывая обстоятельного перечисления вариантов антикризисных стратегий.*

*- Да, грамотный ответ. Это скорее ответ специалиста, чем студента. – сказал один из членов комиссии – руководитель саморегулируемой организации арбитражных управляющих.*

*- Это наш лучший выпускник этого года. Он вполне подготовлен к самостоятельной работе, – с гордостью сказал заведующий выпускающей кафедры.*

*Члены комиссии единогласно поставили высший балл, а председатель, объявляя результаты экзамена, пожал руку выпускнику и сказал:*

*- Надеюсь, мы еще услышим о Вас много хорошего как о специалисте»*

Кажется, это было совсем недавно, но пролетело время и вчерашний студент Сережа Артамонов стал Сергеем Юрьевичем и получил первое в своей профессиональной жизни самостоятельное дело. Арбитражный суд назначил его временным управляющим МУП «ЖКХ».

Правда, предприятие восторга у Сергея Юрьевича не вызвало: коммуналка – это черная дыра российской экономики, - но все же он - самый настоящий арбитражный управляющий, и в его руках судьба предприятия.

Чтобы получить полное представление о ситуации, Сергей решил выехать на предприятие для встречи с директором.

Результатами своей поездки в поселок Сергей был разочарован: во-первых, на двери висел амбарный замок, и никого на месте не было, во-вторых, глава администрации, с которым была назначена встреча, оказался в отпуске.

После долгих расспросов Сергей смог узнать только то, что директор предприятия болен. За этим, скорее всего, скрывалось нежелание отвечать на вопросы управляющего. Поэтому пришлось возвращаться к себе в офис ни с чем.

Что делать? Необходимо предпринимать срочные действия, ведь время идет.

Несколько разочарованный несостоявшейся встречей, Сергей Юрьевич решает познакомиться с материалами местных СМИ.

Оказалось, что газеты и журналы пестрят следующими заголовками: «Разборки по-русски: банкротим и властвуем», «Предприятие объявлено банкротом. Кто следующий?», «Идёт борьба за власть. Кому выгодно банкротство?». «Бизнес в опасности: как спасти свою собственность?» «Арбитражный управляющий назначен: сможет ли он вывести предприятие из кризиса?».

Информация, поступающая из газет, становится всё тревожнее:

**«Меридиан»:** *«...кто виноват? На предприятии сложилась экстремальная ситуация, люди не знают когда выплатят заработную плату, объявляют забастовку. Администрация уклоняется от комментариев...»*

**«Ведомости»:** *«...кто в доме хозяин? Глава администрации выразил сомнения по поводу будущего одного из местных предприятий. Будем полагаться на букву закона ..»*

**«Мир бизнеса»:** *«.. Из достоверных источников стало известно, что идет скрытая борьба за передел собственности на предприятии «Коммунальщик», находящемся на грани банкротства. Дело доходит до прямых угроз в адрес руководителя предприятия. По неофициальным данным директор нанял охрану и появляется на предприятии в сопровождении нескольких человек устрашающей наружности ...»*

Обложившись документами, бухгалтерской отчетностью, нормативными актами Сергей Юрьевич приступил к финансовому анализу сложившейся ситуации.

Предприятие МУП «ЖКХ» образовано в 1993 году для социального обслуживания трех поселков Хабаровского края путем преобразования другого государственного полностью дотационного предприятия. Особенностью МУП «ЖКХ» является перечень разноплановых видов деятельности, таких как: выработка и реализация электрической и тепловой энергии; реализация воды; водоотведение; заготовка леса и переработка; санитарная очистка села; содержание жилищного фонда; предоставление услуг бань; охрана и заправка ГСМ; содержание автотранспорта.

Все виды деятельности предприятия социально значимы и жизненно необходимы для населения, проживающего в обслуживаемых поселках.

В советский период (до преобразования) предприятие находилось на полном государственном финансовом обеспечении, и вся деятельность (в т.ч. и убытки) полностью покрывались государственными средствами. В тоже время не проводились финансовые исследования по наличию убыточных видов деятельности, поэтому после преобразования предприятие оказалось в сложном финансовом положении.

Нехватка средств соответствующего муниципального бюджета в значительной мере отразилось на образовании задолженности перед предприятием за население, которое пользуется льготами и субсидиями на оплату коммунальных услуг. Предприятие осуществляет поставки топлива под северный завоз, за счет кредитов, расчеты по которым возможны только при условии своевременных платежей со стороны потребителей из северных регионов.

Тарифы, установленные энергетической комиссией, не позволяют покрыть затраты предприятия. Рост цен на горюче-смазочные и другие материалы требуют наличия резервов на покрытие, но резервных фондов предприятие не имеет.

Так как МУП «ЖКХ» относится к муниципальной форме собственности, распорядителем имущества этого предприятия является администрация муниципального образования. Как собственник имущества МУП «ЖКХ» никаких действий в целях сохранения имущества не предпринимает. Накопленные долги предприятия могут привести к утрате данного имущества, что нанесет ущерб выполнению социально-значимых для населения функций.

Все это в совокупности и привело предприятие к банкротству.

Сложившаяся к настоящему времени ситуация, характеризуется следующими данными

Бухгалтерский баланс МП «ЖКХ» (тыс. руб.)

АКТИВ	на 1 января 2004г.	на 1 января 2005г.	на 1 января 2006г.	на 1 апреля 2006г.	на 1 июля 2006г.
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Основные средства	20721	20308	9152	9 138	94
в том числе: здания, сооружения, машины и оборудование	20721	20308	9152	9 138	94
Незавершенное строительство	95	95	91	91	91
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>20 816</b>	<b>20403</b>	<b>9243</b>	<b>9 229</b>	<b>185</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	11846	16 390	16 566	0	0
в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	11108	15482	16566	0	0
готовая продукция и товары для перепродажи	738	908	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	6 226	7 215	11 946	10 743	10 732
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	4874	4635	4195	5 923	5 118
в том числе: покупатели и заказчики	4874	4635	4195	5 923	5 118
прочие дебиторы	0	0	0	0	0
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
Денежные средства	319	8	0	0	0
Прочие оборотные активы	168	225	305	1 433	1 450
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>23433</b>	<b>28 473</b>	<b>33 012</b>	<b>18 099</b>	<b>17 300</b>

БАЛАНС	44249	48 876	42 255	27 328	17 485
ПАССИВ	на 1 января 2004г.	на 1 января 2005г.	на 1 января 2006г.	на 1 апреля 2006г.	на 1 июля 2006г.
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	19 898	19898	120	120	120
Добавочный капитал	498	560	9 325	9 325	281
Непокрытый убыток (нераспределенная прибыль)	-41975	-62266	-79612	-92027	-92926
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>-21579</b>	<b>-41808</b>	<b>-70167</b>	<b>-82582</b>	<b>-92 525</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>					
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>					
Заемные средства	24 553	28 886	45 281	56 097	56 508
Кредиторская задолженность	38014	52 801	67 141	53 813	53 502
в том числе: поставщики и подрядчик	9 307	13 569	15 043	3 049	3 374
по оплате труда	4 765	5 477	3 375	5 081	4 389
по социальному страхованию и обеспечению	16 757	22 261	27 525	28 055	28 065
задолженность перед бюджетом	5983	10 197	16 109	16 307	16 511
прочие кредиторы	1 202	1 297	5 089	1 321	1 163
Доходы будущих периодов	2 991	8 997	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	0	0	0	0	0
Прочие краткосрочные пассивы	270	0	0	0	0
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>65828</b>	<b>90 684</b>	<b>112 422</b>	<b>109 910</b>	<b>110 010</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>44249</b>	<b>48 876</b>	<b>42 255</b>	<b>27 328</b>	<b>17 485</b>

Отчет о прибылях и убытках МП «ЖКХ» (тыс. руб.)

Наименование показателя	на 1 января 2004г.	на 1 января 2005г.	на 1 января 2006г.	на 1 апреля 2006г.	на 1 июля 2006г.
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	12051	11 282	13718	3 751	3 751
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	37 077	39 914	46891	13 300	13 707
Валовая прибыль	-25 026	-28 632	-33 173	-9 549	-9 956
Прибыль (убыток) от реализации (строки(010 - 020 - 030 - 040))	-25 026	-28 632	-33 173	-9 549	-9 956
Проценты к уплате	810	1 219	1 535	865	1 355

Прочие операционные расходы	30	18	0	0	0
Прочие внереализационные доходы	15 884	13 319	21 911	997	999
Прочие внереализационные расходы	3 716	3 741	4 549	1 004	1 004
Прибыль (убыток) до налогообложения	-13698	-20 291	-17 346	-12 415	-11 316
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0
Обязательные платежи из прибыли	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода	<b>-13 698</b>	<b>-20 291</b>	<b>-17 346</b>	<b>-12 415</b>	<b>-11 316</b>
Среднесписочное количество работников (чел.)	189	183	185	134	60

Движение основных средств за период с 01.01.2004г. по 01.01.2006г. (тыс. руб.)

Наименование	На 1.01.2004г.	поступ-ление	выбытие	На 1.01.2005г.	поступле-ние	выбытие	На 1.01.2006г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	20 319	61	0	20 380	9 747	21 083	9 044
Сооружения и передаточные устройства	1 238	0	0	1 238	0	1 238	0
Машины и оборудования	6 202	0	0	6 202	135	6 229	108
Транспортные средства	1 103	0	0	1 103	0	1 103	0
Другие виды основных средств	68	34	0	102	12	102	12
<b>ИТОГО</b>	<b>28 930</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>29 025</b>	<b>9 894</b>	<b>29 755</b>	<b>9 164</b>

Состояние расчетов по данным на 01.07.2006г.

### 1. Кредиторская задолженность

Наименование очереди	Сумма, руб.
Первая очередь	0,0
Вторая очередь	<b>4 389 000</b>
Третья очередь, в том числе:	
- по кредитам под залог имущества	0,0
- по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды, в т.ч.:	<b>37 551 529,47</b>
недоимка	22 392 917,32
пени	15 153 948,15

штрафы	4 664
- прочими юридическими и физическими лицами, в т.ч.:	
<b>Поставщики и подрядчики:</b>	
прочие предприятия	<b>3 374 129,25</b>
предприятия ЖКХ	3 338 528,79
государственные и муниципальные предприятия	14 942,41
<b>Прочие кредиторы</b>	20 658,05
	<b>1 163,00</b>

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края от 22.05.2006г. по делу № А73-000н/2006-30, в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования ООО «Тэх» в сумме 2 767 596 руб. 52 коп.

В течение всего исследуемого периода, с 01.01.2004г. по 01.07.2006г., в структуре краткосрочных обязательств предприятия отражена краткосрочная задолженность по кредитам, выделенным на осуществление северного завоза.

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края от 14.06.2006г. по делу № А73-000н/2006-30, в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования Финансового управления Администрации муниципального района Хабаровского края, составляющие задолженность по кредитам, выделенным на осуществление северного завоза, по состоянию на 01.04.2006г. в размере 56 096 802 руб. 56 коп., в т.ч. основной долг 48 963 066 руб. 08 коп., пени – 7 133 736 руб. 48 коп.

Согласно Определения Арбитражного суда Хабаровского края от 28.06.2006г. по делу № А73-000н/2006-30, в третью очередь реестра требований кредиторов МП «ЖКХ» включены требования ИП Бан Ф.Н. в сумме 172 069 руб. 72 коп.

## **2. Дебиторская задолженность**

По данным бухгалтерского баланса МП «ЖКХ» краткосрочная дебиторская задолженность по состоянию на 01.07.2006г. составила **5 118 тыс. руб.**

Предприятием предоставлена расшифровка дебиторской задолженности МП «ЖКХ» по состоянию на 01.09.2006г.

Дебиторская задолженность МП «ЖКХ» по состоянию на 01.09.2006г.

№ п/п	Наименование организации	Сумма, руб.	Дата образования
Коммерческие организации			
	<b>Итого</b>	<b>7 506,59</b>	<i>2005г.</i>
Промышленные предприятия			
	<b>Итого</b>	<b>606 313,31</b>	<i>2005г.</i>
Предприятия федерального бюджета			
	<b>Итого</b>	<b>222 394,4</b>	<i>2005г.</i>
Предприятия ЖКХ			
	<b>Итого</b>	<b>624 348,52</b>	<i>2005 г.</i>
Предприятия местного бюджета			
	<b>Итого</b>	<b>94 680,17</b>	<i>2005 г.</i>
Соц.защита			
	<b>Итого</b>	<b>9,6</b>	<i>2005 г.</i>
	<i>Итого по организациям</i>	<b>1 555 252,59</b>	
	<i>Население</i>	<b>2 870 674,43</b>	<i>1996 г.</i>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>4 425 927,02</b>	

#### Структура и динамика затрат МУП «ЖКХ»

	на 1 января 2004г.	на 1 января 2005г.	на 1 января 2006г.
<b>Финансирование из бюджета</b>	14 612	14 004	12 354
<b>Выручка</b>	12 051	11 282	13 718
<b>Затраты, произведенные организацией</b>	<b>37 077</b>	<b>39 914</b>	<b>46 891</b>
<i>Материальные затраты</i>	21 628	18 931	26 845
<i>Затраты на оплату труда</i>	11 347	14 052	12 498
<i>Отчисления на социальные нужды</i>	3 308	4 099	3 272
<i>Амортизация основных средств</i>	446	471	12
<i>Прочие затраты</i>	348	2 361	4 264

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МУП «ЖКХ» январь-июнь 2006 года (тыс. руб.)

	жилищные	Водопроводно-канализационного хозяйства		теплоснабжения	электро-снабжения	прочие
		водоснабжение	водоотведения			
Общая сумма доходов от реализации услуг всем потребителям	34,9	50,9	-41,9	2 121,2	1 339,7	95,8
в т.ч. по основному виду деятельности	34,9	50,9	-41,9	2 121,2	1 339,7	95,8
из них: от населения	34,9	104,5	38,3	184,8	188,5	31,3
от бюджетофинансируемых		-57,4	-83,5	1 900,8	499,8	64,5

организаций						
Общая сумма расходов по реализации услуг – всего	210,3	640,4	145,5	3 557,6	9 451,5	907,3
в т.ч. по основному виду деятельности	210,3	640,4	145,5	3 557,6	9 451,5	907,3
из них: эксплуатационные расходы	210,3	640,4	145,5	3 556,6	9 450,3	907,3
в т.ч.: на топливо		72,9	60,3	2 224,8	8 272,6	104,7
воду		0,3		28,4	42,6	7,5
электроэнергию		86,3		396,3		9,1
затраты на оплату труда (в т.ч. ЕСН)	128,3	286	50,5	515,2	578,9	183,2
инвестиционные расходы (амортизация)				1	1,2	

Согласно российскому законодательству (ГК РФ, Ф3-127 "О несостоятельности (банкротстве)") на МУП «ЖКХ» введена процедура банкротства – НАБЛЮДЕНИЕ (ст.62-75 Ф3-127 "О несостоятельности (банкротстве)"). Инициатором процедуры выступила краевая налоговая инспекция РФ (ст.7 Ф3-127 "О несостоятельности (банкротстве)").

Собственник имущества МУП «ЖКХ» (согласно п. 3 ст.299 ГК РФ) на основании заявления директора предприятия выводит основное имущество с баланса МУП «ЖКХ» в казну муниципального образования.

Процедура «Наблюдение», согласно российскому законодательству, осуществляется в срок не более 7 мес. За это время, назначенный Арбитражным судом управляющий должен провести углубленный финансовый анализ и на его основе выбрать вариант реализации антикризисной стратегии.

Поставьте себя на место арбитражного управляющего и, располагая той же информацией, примите решение о том, какая форма антикризисной стратегии должна быть выбрана для МУП «ЖКХ».

### Тема 7. Продажа предприятия и его активов

Цель – изучение особенностей продажи предприятия, расчет ликвидационной стоимости

Предлагается обзор презентации на тему: «Стратегия развития ОАО «ДРСК»»

*Решение практических заданий:*

**Задание № 1.** Если балансовая стоимость контрольного пакета в дочернем предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн. руб., обоснованная рыночная

стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса) – 3,2 млн. руб., вероятная выручка от его продажи найденному конкретному потенциальному покупателю – 2.5 млн. руб., номинальная стоимость составляющих пакет акций – 500 тыс.руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ею доли в дочернем предприятии и на правлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн. руб.; оборотные средства фирмы до продажи пакета акций в дочерней фирме – 8 млн. руб.

**Задача № 2.** Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется следующими данными (тыс. руб.)

АКТИВ	Сумма	ПАССИВ	Сумма
Основные средства	35000	Уставный капитал	5000
		Судебные расходы	5000
		Убытки	(60000)
		Долгосрочные займы	10000
		Кредиты банка под залог имущества	20000
		Кредиторская задолженность: поставщикам и подрядчикам	30000
		персоналу	5000
		по налогам и сборам	20000
БАЛАНС	35000	БАЛАНС	35000

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» требования третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 20 000 тысяч рублей? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10 000 рублей?

**Задача № 3.** Ликвидационная стоимость организации, дело о банкротстве которой рассматривается в суде, оценена в 5,3 млрд. руб. В случае реорганизации прогнозируется получение ,5 млрд. руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала – 10%. Суд собирается принять решение о ликвидации организации. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

#### Тема 8. Реструктуризация бизнеса

Цель – изучение методов проведения реструктуризации бизнеса, расчет схем и рассмотрение альтернативных вариантов

Предлагается обзор презентации по теме: «Реформирование энергокомпаний ДВ», обсуждение решения РАО «ЕЭС России» от 02.09.2005 г.

Презентация по теме: «Стратегия развития Распределительно-Сетевого Комплекса РАО «ЕЭС России»

**Задание № 1.** Каким должно быть соотношение  $N$  обмена акциями при слиянии компании  $A$  с компанией  $B$ , если известно, что обоснованная рыночная (оценочная) стоимость закрытой компании  $A$  равна 100 000 руб., а рыночная стоимость одной ликвидной акции открытой компании  $B$  составляет 15 руб. Общее количество акций компании  $B$  – 1 млн. компанией выкуплено с рынка и выведено из обращения (не предлагается к продаже) 100 000 акций; выпущено, но не размещено на фондовом рынке 50 000 акций.

**Задание № 2.** Обсуждаются варианты схемы реструктуризации долга путем его отсрочки.

Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который надлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц), составляет 1 000 000 руб.

Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата нереструктурированного долга, оценивается в 240% годовых.

Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия – должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконта оказывается равной 48% годовых.

Какие, как минимум, два равноценных варианта схемы реструктуризации долга могут быть выбраны в качестве взаимозаменяемых. Потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора нереструктурированного и реструктурированного долга?

**Задание № 3.** Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн. руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что:

- ставка дисконта, учитывающая риски неплатежа через месяц по нереструктурированному долгу, составляет 120% годовых;
- ставка дисконта, учитывающая уменьшенные риски неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;
- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12% годовых?

**Задание № 4.** Укажите размер вероятной выручки от реализации на рынке векселя, в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 000 руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15% суммы векселя?

*Контрольные вопросы:*

1. Реструктуризация предприятия в конкурсном производстве.
2. Реструктуризация имущественного комплекса неплатежеспособного предприятия.
3. Реструктуризация акционерного капитала предприятия.
4. Реструктуризация долгов предприятия.
5. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия.
6. Слияние как способ реорганизации собственности.
7. Реструктуризация системы управления предприятием.
8. Разработка программы реструктуризации предприятия.
9. Реструктуризация и оценка инвестиционной привлекательности предприятия.
10. Оценка бизнеса при реструктуризации предприятия.
11. Оценка бизнеса при реорганизации предприятия.
12. Разработка стратегии реструктуризации предприятия.
13. Реорганизация предприятия в процессе реструктуризации.
14. Оперативная реструктуризация предприятия.
15. Финансовая реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления.
16. Моделирование и оценка результативности реструктуризации предприятия.

17. Диверсификация производства продукции как способ реструктуризации предприятия.

18. Выделение как способ реорганизации предприятия.

19. Организация финансово-промышленных групп как эффективный способ реструктуризации производства.

20. Нормативно-правовое регулирование реструктуризационных процедур.

### Тема 9. Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении

Кейс «Китайский сувенир» предлагается на данном практическом аудиторном занятии, с целью изучения и практического применения основных финансовых направлений антикризисного управления предприятием.

*Цель кейса* – демонстрации студентам практической ситуации, связанной разработкой и реализацией финансовой стратегии в рамках общей политики развития предприятия, а также предоставление возможности студенту самостоятельно оценить степень его профессиональной подготовки к решению практической ситуации.

Задания предполагают решение следующих задач:

- оценить степень финансовой возможности предприятия для формирования финансовой стратегии;
- разработка политики управления активами и пассивами по отдельным аспектами финансовой деятельности;
- произвести расчет эффективности разработанной стратегии.

### **Кейс «Китайский сувенир»<sup>2</sup>**

В тот морозный снежный вечер, по недоразумению амурской погоды «выпавший» удачно – на тридцать первое декабря, финансовый консультант Олег Умелый стоял у салона китайского антиквариата вблизи площади им. В.И.Ленина и разглядывал только что купленное нэцкэ.

---

<sup>2</sup> Авторы кейса: Л.В. Рыбакова, к.т.н., доцент кафедры ЭиМО АмГУ  
К.Д. Шубина, ассистент кафедры ЭиМО АмГУ

Нэцкэ – оно и в Благовещенске нэцкэ. Статуэтка сантиметров в пять, брелок из дерева или слоновой кости, к которому не придумавшие карманов китайцы привязывали ключи, курительные трубки и прочую полезную мелочь. Потом вешали связку на пояс и шли, довольные, демонстрировать встречным свои богатства. В общем – вещь ныне совершенно бесполезная и потому дорогая.

Мало кто знает, что руководитель закрытого акционерного общества «Торговый порт Благовещенск» Михаил Перевозчиков увлекается собиранием нэцкэ.

На сегодняшний день данное общество – крупнейшее в Амурской области и расположено на российско-китайской границе. С 1872 года занимается перевозкой грузов и пассажиров во внутреннем и заграничном сообщениях, погрузочно-разгрузочными работами; производством продукции судоремонта и судостроительством.

Михаил Перевозчиков совместно с другими акционерами ЗАО «Торговый порт Благовещенск» на последнем заседании от 05.12.2006 г. принял решение сформировать определенную идеологию развития, направленную на достижение целей финансовой деятельности общества и повысить инвестиционную привлекательность. Для этого необходимо разработать план финансового развития на 2007 – 2008 гг. всего за 30 дней. Поэтому здесь становится ясным, что руководство порта за формирование финансовой стратегии заплатит достаточно для того, чтобы такому простому, но достаточно перспективному консультанту, как Олег Умелов, хватило денег на создание своей небольшой консультационной фирмы в г.Благовещенске.

Мало иметь деньги, надо еще и поймать судьбу за хвост, опередить других консультантов, людей небедных и готовых на все для получения значительной прибыли.

Поэтому, консультант Олег Умелый решил добиться расположения Михаила Перевозчикова, презентовав ему китайский сувенир. Одной лишь бронзы крупный руководитель порта потреблял больше всех уцелевших амурских машиностроительных заводов вместе взятых! А лучший способ добиться внимания будущего клиента – потешить его маленькую слабость...

Олег понимал, что развитию транспорта уделяется особое внимание во всех странах мира, включая Россию. По поручению Президента и Правительства Российской Федерации разработана и вступила в стадию реализации «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2020 года».

Можно назвать несколько важнейших национальных программ, направленных на решение проблемы интеграции отечественного и торгового комплекса в мировое логистическое пространство. Среди них: президентские программы «Дороги России», «Внутренние водные пути России», «Возрождение торгового флота России» и другие.<sup>3</sup>

Роль транспорта еще более возросла в последнее время, в связи с формированием единой транспортной системы Евроазиатского континента, разделением труда субрегионов и ростом грузопотоков между Европой и Азией, а также из-за необходимости упреждения угроз территориальной целостности на фоне отрицательных демографических тенденций на востоке страны и ослабления внутренних связей.

Инвестиционная деятельность на внутреннем водном транспорте осуществляется по двум подпрограммам "Внутренние водные пути" и "Внутренний водный транспорт" ФЦП "Модернизация транспортной системы России (2002-2010 годы)".<sup>4</sup>

В России общий объем грузооборота всех видов транспорта общего пользования с 1992 по 2004 годы снизился на 14,4 % . На динамику развития транспорта отразились недостаточные темпы модернизации транспортного комплекса, резкое снижение объемов внедрения новой техники и технологий, о чем свидетельствуют:

- отсутствие финансирования в государственно-значимые проекты и программы;
- сдерживание рентных отношений как в сырьевой, промышленной, так и в транспортной сферах;
- сдерживание формирования свободных экономических зон.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Бережнов Г. Транзитный потенциал России//РИСК – 2005.-№1.-С.99-102

<sup>4</sup> Материалы круглого стола «Транспортная стратегия России в Сибири на Дальнем Востоке», Третий международный экономический Байкальский форум «Европа – Россия – Азия: взаимодействие цивилизаций», 14-17 сентября 2004 г., С.18

<sup>5</sup> Смирнов В.Г. Перспективы развития речного транспорта//Речной транспорт – 2006. - №5. – С.5-14

Олегу определенно повезло. Не будем обсуждать, как и почему повезло, – ведь везение вещь не случайная. Как бы там ни было, но сейчас он стоял у своего старенького “пежо” и разглядывал китайский брелок с достаточной степенью удовлетворения.

Нэцкэ изображало маленькую пухлощекую девочку, завернутую в тряпье и держащую перед собой поднос. На подносе едва-едва угадывались маленькие продолговатые предметы. В каталоге нэцкэ называлось “Девочка с суси”.

Пора было ехать домой – переодеться, выпить чуток апельсинового сока, вызвать шофера и отправиться в хорошее и мало кому известное заведение, где можно будет презентовать Михаилу Перевозчикову творение китайских мастеров и свой финансово-экономический анализ.

Да, у Олега Умелого была только пара таблиц и надежда на то, что нэцкэ все-таки понравится Перевозчикову.

Умелов еще раз достал свой отчет и прочел:

«...Работа порта в последние годы осуществляется в условиях продолжающихся со стороны Зейской ГЭС нарушений основных правил использования водных ресурсов Зейского водохранилища. Суточный расход воды через плотину Зейской ГЭС происходит в условиях навигации неравномерно, что вызывает резкие и частые провалы воды на перекатах. В виду маловодных рек и незначительного снежного покрова судоходные условия на Верхнем и Среднем Амуре значительно ухудшились. По причине мелководья первые два месяца 2005 года навигация на Среднем Амуре не производилась...»

Олег Умелый по основным технико-экономическим показателям акцентировал свое внимание на следующем:

«...1. Положительная динамика по перевозке грузов. Среднегодовой темп роста объема перевозок груза составил 155,7 %. Среднегодовой темп роста экспортно-импортных перевозок составил 228 %.

2. Увеличился объем перевозки пассажиров в основном из-за увеличения потока пассажиров через границу. Среднегодовой темп роста перевозок пассажиров составил 133 %.

3. Увеличились совокупные доходы порта, среднегодовой темп роста составил 147 %.

4. Произошло резкое падение объема чистой прибыли в 2005 году, прибыль уменьшилась, по сравнению с 2004 годом на 86 %.

5. В порту нет текучести кадров, среднесписочная численность 463 человека.

6. Рост средней заработной платы. Среднегодовой темп роста составил 182 %.

7. Пассажирские перевозки остаются не рентабельными, на результаты работы пассажирского флота влияют зачастую как неблагоприятные условия судоходства, так и низкий уровень жизни жителей Амурской области и недостаточное бюджетное финансирование летней оздоровительной компании детей.

Для анализа финансового состояния использованы группы показателей, позволяющие детально проанализировать финансово-экономическую деятельность порта. Данные группы представлены в таблицах 1, 2, 3...»

Таблица 1 – Оценка имущества и источников капитала  
ЗАО «Торговый порт Благовещенск»

Показатели	2004 год	Доля, %	2005 год	Доля, %	2006 год	Доля, %	Отклонения					
							Абсолютные, (+; -)			Относительные, %		
							'05/'04	'06/'05	'06/'04	'05/'04	'06/'05	'06/'04
<b>Всего имущества в том числе:</b>	<b>48070</b>	<b>100</b>	<b>50570</b>	<b>100</b>	<b>53021</b>	<b>100</b>	<b>2500</b>	<b>2451</b>	<b>4951</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>110</b>
Имобилизо- ванные активы в том числе:	30990	64,5	29677	58,7	30015	56,6	1313	338	975	96	101	97
Основные средства	20308	42,2	21837	43,2	20022	37,8	1529	1815	286	108	92	99
Мобильные активы в том числе:	17080	35,5	20893	41,3	23006	43,4	3813	2113	5926	122	110	135
Запасы	6737	14	8973	17,7	12174	23	2236	3201	5437	133	136	181
Дебиторская задолженность	8177	17	9595	19	7230	14	1418	2365	947	117	75	88
Денежные средства	1383	2,9	1547	3,1	2885	5,4	164	1338	1502	112	186	209
СОС, тыс. руб.	12846	26,7	11927	23,6	12486	23,5	-919	559	-360	93	105	97
<b>Всего источников в том числе:</b>	<b>48070</b>	<b>100</b>	<b>50570</b>	<b>100</b>	<b>53021</b>	<b>100</b>	<b>2500</b>	<b>2451</b>	<b>4951</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>110</b>
Собственный капитал	41784	86,9	40846	81	41703	79	-938	857	-81	98	102	100
Привлеченный капитал в том числе:	6286	13	9724	19	11318	21	3438	1594	5032	155	116	180
Текущие обязательства в том числе:	6286	13	8921	18	10520	20	2635	1599	4234	142	118	167
Займы	-	-	90	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	5924	12	8831	17	10520	20	2907	1419	4596	149	119	178
Долгосрочные обязательства	-	-	803	1,6	798	1,5	-	-5	-	-	99	-

Таблица 2 – Коэффициенты платежеспособности и ликвидности  
 ЗАО” Торговый порт Благовещенск”

Показатели	2004 год	2005 год	2006 год	Отклонения					
				Абсолютные, (+; -)			Относительные, %		
				‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04	‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04
Коэффициент автономии	0,869	0,808	0,787	-0,061	-0,021	-0,082	93	97	91
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,15	0,238	0,271	0,088	0,033	0,121	159	114	181
Коэффициент обеспеченности СОС	1,9	1,3	1,02	-0,6	-0,28	-0,88	68	78	54
Коэффициент реальной стоимости имущества	0,51	0,56	0,57	0,05	0,01	0,06	110	102	112
Коэффициент маневренности	0,307	0,292	0,299	-0,015	0,007	-0,008	95	102	97
Коэффициент устойчивого финансирования	1,12	1,09	1,05	-0,03	-0,04	-0,07	97	96	96

Таблица 3- Показатели финансовой устойчивости  
 ЗАО” Торговый порт Благовещенск”

Показатели	2004 год	2005 год	2006 год	Отклонения					
				Абсолютные, (+; -)			Относительные, %		
				‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04	‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	6286	8921	10520	2635	1599	4234	142	18	67
Денежные средства и краткосрочные вложения, тыс. руб.	1383	1547	2885	164	1338	1502	111,9	86,5	09
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	8177	9595	7230	1418	-2365	-947	117	5,4	8,4
Запасы и затраты за вычетом расходов будущих периодов и НДС, тыс. руб.	6338	8589	12125	2251	3536	5787	135,5	41,2	91,3
Коэффициент абсолютной ликвидности, доли	0,22	0,17	0,27	-0,05	0,1	0,05	77,3	59	23
Коэффициент быстрой ликвидности, доли	1,98	1,34	1,03	0,64	-0,31	-0,95	67,7	6,9	2
Коэффициент покрытия, доли	3,04	2,34	2,19	-0,7	-0,15	-0,85	77	4	2

Переведя взгляд на малолетнюю китайскую торговку рисовыми рулетиками (блюдо, на взгляд Олега, одновременно пресное и тяжелое), Умелов достал сигарету.

– Дяденька, купите зажигалку, – донесся до него робкий голос.

Олег обернулся. На тротуаре стояла маленькая, лет десяти, девчушка. В озябших ладошках девочка держала крышку от обувной коробки. На картонке, припорошенные снегом, лежали разноцветные китайские зажигалки.

– Своя есть, – буркнул Олег и полез в карман в надежде, что, обнаружив в его руках зажигалку, малолетняя попрошайка отправится своей дорогой. Но зажигалка упрямо не желала находиться.

– Почему твои зажигалки? – буркнул Олег Умелый. Милостыню он не подавал принципиально, но в данном случае решил вступить с девочкой в товарно-денежные отношения.

– Десять... – прошептала девочка.

– Десять... – с сомнением произнес Умелов и снова стал шарить в кармане в поисках мелочи. – Что же ты по морозу ходишь полуголая? Простынешь!

– Красивая куколка, – вдруг сказала девочка, глядя на нэцкэ в руках Умелова.

– Да, да, красивая... – Умелов вдруг с удивлением обнаружил, что нэцкэ и девочка-побирушка карикатурно похожи. При желании “девочку с суси” вполне можно было назвать “девочка с китайскими зажигалками”, даром что не было в ту пору никаких зажигалок. Лица были похожи!

Чтобы избавиться от наваждения, Умелов присел перед ней на корточки. Держа нэцкэ на вытянутой руке, еще раз сравнил лица.

Ну, надо же! Словно позировала!

– У меня никогда не было кукол, – вдруг горько сказала девочка.

Олег достал из кармана сотню и положил среди зажигалок:

– Иди в “Детский мир”, детка. Купи себе куклу...

– Я хочу эту, – твердо сказала девочка, не отрывая взгляд от нэцкэ.

– Нет, деточка. Эта кукла стоит... ну очень дорого. Купи себе куколку и иди к маме...

– У вас запутанный календарь, вы празднуете рождество дважды, поэтому я выбрала среднеудаленное от обоих праздников время... - робко проговорила девочка.

– Не думал, что финансово-экономический анализ дает такие результаты, – коротко сказал Умелов, скрываясь в машине. Запустил двигатель, потом уже торопливо спрятал нэцкэ в карман.

Девочка исчезла. Была – и не стало ее.

– У меня, – решил Умелов. - никогда в роду психов не было...

– Вы абсолютно здоровы, – донеслось сзади. – Хотя...

Олег Умелов в панике ударил по тормозам. Обернулся. Девочка сидела на заднем сиденье, все так же сжимая в руках картонку, смотрела невинными детскими глазами.

– Ты кто такая? – воскликнул Олег. – Ты как в машину попала?

– Я маленькая девочка. Я сместила себя относительно пространства. Вы меня выслушаете?

Девочка вздохнула:

– Моя речь трудна для понимания? Соберитесь с силами, прошу вас! Все очень просто, я – из будущего.

Олег кивнул:

– Ага. А я с Марса.

– Не похоже, – отрезала девочка. – я из будущего, я путешествую во времени. Просьба у меня к вам. Сделайте мне, маленькой девочке, затерянной во тьме веков, рождественский китайский подарок.

– Нэцкэ? – уточнил Олег Умелов.

– Угу. – Девочка улыбнулась.

Оказалось, что в прошлое она отправилась вместе с отцом – в Англию восемнадцатого века на рождественские каникулы. Но в Англии папа заскучал и отправился в Китай восемнадцатого века. Прошли все положенные сроки, но он из Китая так и не вернулся. Девочка поняла, что с ее папой что-то случилось. Наверное, сломалась машина времени, такое иногда бывает. Когда папа потерялся, девочка могла вернуться домой сама. И тогда она сообразила – ведь папа увлекался резьбой по кости. Значит, станет резать нэцкэ. А чтобы его легче

было найти – в каждой нэцкэ станет допускать какую-нибудь деталь, не соответствующую времени. Сообразительная девочка принялась искать такие нэцкэ – и нашла одну.

Умелов помолчал. Эх, какой был план! Редкое нэцкэ в подарок... дружеский разговор... выгодный контракт... финансовое преуспевание...

– Иди спасай своего папу, – сказал он и протянул девочке древнекитайский брелок. – Только вначале, если ты из будущего, сможешь мне тоже помочь с финансовым планом и расчетными коэффициентами по ЗАО «Торговый порт Благовещенск»?

- Конечно, конечно, а что именно Вам нужно?

- Для планирования финансовой стратегии мне необходимы данные по активам и пассивам порта в виде коэффициентного анализа.

И девочка, исчезнув не на долго принесла Олегу несколько таблиц (таблица 4,5).

Таблица 4- Анализ эффективности использования оборотных средств  
 ЗАО” Торговый порт Благовещенск”

Показатели	2004 год	2005 год	2006 год	Отклонения					
				Абсолютные, (+; -)			Относительные, %		
				‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04	‘05/‘04	‘06/‘05	‘06/‘04
Выручка от реализации, тыс. руб.	85490	86413	122578	923	36165	37088	101	142	143
Средняя стоимость остатков оборотных средств, тыс. руб.	16813,5	18986,5	21949,5	2173	2963	5136	113	115,6	130,5
Число дней в отчетном году, дней	360	360	360	-	-	-	-	-	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,08	4,66	5,58	-0,42	0,92	0,5	92	120	110
Коэффициент закрепления, руб.	0,196	0,22	0,18	0,024	-0,04	-0,016	112	82	92
Продолжительность одного оборота, дней	70,9	77,3	64,5	6,4	-12,8	-6,4	109	83	91
Однодневный оборот по реализации продукции, руб.	237,47	240,04	340,49	2,57	100,45	103,02	101	142	143
Рентабельность оборотных активов, %	4,9	0,84	4,66	-4,6	3,82	-0,24	0,17	5,5	0,95

Таблица 5 - Расчет коэффициента финансовой рентабельности  
 ЗАО“Торговый порт Благовещенск”

Показатели	2004 год	2005 год	2006 год
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	41784	40846	41703
Сумма заемного капитала, тыс. руб.	6286	9724	11318
Сумма кредита, тыс. руб.		893	
Общая сумма капитала, тыс. руб.	48070	50570	53021
Собственный капитал, %	86,92	80,8	78,7
Заемный капитал, %	13,08	19,2	21,3
Коэффициент финансового рычага, %	0,15	0,23	0,27
Коэффициент валовой рентабельности активов, %	9,2	6,5	22
Ставка налога на прибыль, %	24	24	24
Сумма налога на прибыль, тыс. руб.	1107,8	469,8	1136,4
Ставка процента за кредит, %	20	20	20
Сумма уплачиваемых процентов за кредит, тыс. руб.	1257,2	1944,8	2263,6
Сумма валовой прибыли без процентов за кредит, тыс. руб.	4422,4	3287,05	6998,8
Сумма валовой прибыли с учетом уплаты процентов за кредит, тыс. руб.	3165,2	1342,25	4735,2
Сумма чистой прибыли оставшейся у предприятия, тыс. руб.	2027,4	872,45	3598,8
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	4,85	2,14	8,61

Полученные значения по состоянию активов и пассивов порта Олег взял на заметку и решил использовать при составлении политики управления активами и пассивами. Но возникла одна из проблем, связанная с тем, что на данный момент даже такому крупному предприятию, как ЗАО «Торговый порт Благовещенск» недостаточно денежных средств для дальнейшего финансирования своей деятельности, в том числе на поддержку и оснащение судов, на поддержание запасов лома цветных металлов, лес. Кроме этого, даже при взятии кредита на большую сумму рассчитывать не придется, в силу высоких процентных выплат помимо основного долга и уже существующей кредиторской задолженности.

-Да, проблема сложная, но разрешимая,-думал Олег Умелов,- если проанализировать дебиторов и с ними поработать, а хотя можно еще и методические рекомендации попросить, она ведь из будущего.

-И вот еще бы данные по анализу дебиторов, и методические рекомендации - , нерешительно произнес Олег, но девочка и это уже принесла.

Еще пару лет назад управление дебиторской задолженностью было для него проблематично, в силу отсутствия четкого представления о том, как должен выглядеть этот анализ. Сейчас Олег уже знает, что для формирования политики можно обойтись одной таблицей (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ дебиторской и кредиторской задолженности  
ЗАО "Торговый порт Благовещенск"

Показатели	2004 год	2005 год	2006 год	Относительные изменения, %	
				к 2004 году	к 2005 году
Объем продаж, тыс. руб.	83133	86413	122578	104	142
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	8177	9595	7230	117	75
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	5924	8831	10520	149	119
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности,	10,2	9	17	88	189
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	35	40	21	114	53
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности,	14	9,8	11,7	70	119
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	25	40	31	160	77

Олег Умелов стоял и удивленно смотрел, переводя взгляд на девочку и на те таблички, которые, по его мнению, так замечательно дополняют его финансово-экономический анализ для Михаила Перевозчикова и послужат основой составления финансовой стратегии порта.

– Спасибо! Я знала, что в среднеарифметический вечер сочельника все люди добреют и случаются настоящие чудеса! Удачи Вам!

### ***Методические рекомендации по формированию финансовой стратегии***

При формировании стратегии необходимо обратить внимание на политику управления активами и пассивами предприятия, в том числе оптимизацию структуры капитала, инкассацию дебиторской задолженности, управление внеоборотными активами.

Для проведения оптимизации структуры капитала необходимо:

- 1) заполнить таблицу 1

Таблица 1 – Сравнение структур капитала

Показатели	Структура капитала	
	Существующая	Оптимальная
<b>Собственный капитал, %</b>		
Уставный капитал, тыс. руб.		
Добавочный капитал, тыс. руб.		
Резервный капитал, тыс. руб.		
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.		
<b>Итого, тыс. руб.</b>		
<b>Заемный капитал, %</b>		
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.		
Краткосрочные займы и кредиты, тыс. руб.		
Кредиторская задолженность, тыс. руб.		
<b>Итого, тыс. руб.</b>		
<b>Баланс, тыс. руб.</b>		

- 2) произвести расчет эффекта финансового рычага по двум структурам капитала (смотрите учебник под ред. И.А.Бланка, раздел «Управление капиталом»).

Инкассацию дебиторской задолженности необходимо рассчитать по оптимистическому и пессимистическому прогнозу, желательно использовать раздел «Управление активами» учебного пособия И.А. Бланка «Финансовый менеджмент», учебник Стояновой Е.С. Управление оборотным капиталом.

Для прогнозирования перевозок груза и пассажиров, примени уравнение параболы второго порядка (Елисеева И.И. Общая теория статистики).

### **Задание:**

Уважаемые студенты, Вам предстоит поставить себя на место Олега Умелого, финансового консультанта, и в течении 30 дней составить финансовую стратегию ЗАО «Торговый порт Благовещенск». Используйте информацию по финансово-экономическому анализу и методическим рекомендациям, переданные Девочкой.

1. На основе данных финансово-экономического анализа, сформулируйте финансовую стратегию ЗАО «Торговый порт Благовещенск».
2. Произведите расчет оптимальной структуры капитала ЗАО «Торговый порт Благовещенск».
3. Рассчитайте эффективность инкассации дебиторской задолженности по оптимистическому и пессимистическому подходу.
4. Спрогнозируйте объем перевозок груза и пассажиров до 2009 года, используя расчет параметров уравнения параболы, исходя данных таблицы:

Таблица – Объем перевозок в 1999 – 2004 годы

Показатели	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	год	год	год	год	год	год
Перевозка грузов, тыс. т.	246,6	281,2	395,5	292,9	336	455,9
Перевозка пассажиров, тыс. чел.	73,0	71,1	67,7	69,9	74,0	93,0

5. Составьте прогнозный баланс-нетто ЗАО «Торговый порт Благовещенск» с учетом комплекса предложенных мероприятий

### Тема 10. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости

Целью данного практического задания является изучение процессов инновационной деятельности предприятия в условиях кризисной ситуации и оценка его устойчивого развития.

**Задание № 1.** Предложите мероприятия по улучшению результатов работы предприятия или организации, где вы проходили производственную практику. Если предприятие находится в кризисном состоянии, подумайте, какие меры необходимо предпринять, чтобы обеспечить позитивные изменения на предприятии.

Заполните таблицу:

<b>Сферы деятельности предприятия</b>	<b>Изменения на предприятии</b>	<b>Результаты изменений (фактические или ожидаемые)</b>
<i>Бизнес предприятия:</i> продукт (ассортимент продукции, бренд, ценообразование, продвижение товара и т.д.); отраслевая принадлежность (профиль предприятия)		
<i>Технологическая основа:</i> используемая технология, оборудование, основные способы производства, материалы, потребление энергии и др.		
<i>Финансовая сфера:</i> структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестиционным портфелем		
<i>Система управления предприятием:</i> организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.д.		
<i>Организационная форма предприятия:</i> форма собственности, юридический статус подразделений и филиалов, формы реорганизации предприятия (слияние, ликвидация и реконструкция) и пр.		
<i>Кадровая политика:</i> прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творческого подхода к работе		

**Задание № 2.** Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

<b>Основные положения новшества</b>	<b>Содержание</b>
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предприятия	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	

Необходимые ресурсы	
Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)	

**Задание № 3.** Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX в. В наше время для этих целей стали использовать степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов (скрепка больших размеров; скрепка, изготовленная из пластмассы). Широко распространены прозрачные пакеты – мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

**Оценка различных видов устройств для соединения листов бумаги**

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
Обычная канцелярская скрепка		
Канцелярская скрепка большого размера		
Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
Степлер		
Пружинный зажим		
Мультифора		

На основании анализа сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

*Контрольные вопросы:*

1. Аллокационные инновации – что это?
2. какие виды аллокационных инноваций обычно различают и как они влияют на повышение стоимости компании?
3. Чего следует избегать при дроблении крупных предприятий, особенно высокотехнологичных и с технически сложным продуктом?
4. Какие виды слияний могут рассматриваться в качестве антикризисных аллокационных инноваций?

## Тема 11. Человеческий фактор антикризисного управления

Цель – изучение взаимоотношения персонала с руководством предприятия в условиях кризисной ситуации, разрешение конфликтов

1. Понятие антикризисного управления.
2. Подготовка кадров в области антикризисного управления.
3. Обеспечение социальной защиты персонала на неплатежеспособных предприятиях.
4. Содержание государственного антикризисного регулирования.
5. Система повышения квалификации арбитражных управляющих.
6. Методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе.
7. Кадровое регулирование антикризисного управления.
8. Кадровая политика в условиях кризиса предприятия.
9. Социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях.
10. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса.
11. Принципы и основные элементы кадрового планирования.
12. Трудовые конфликты и споры в условиях кризиса.

### **2.3. Организация самостоятельной работы студентов**

Одной из основных задач по повышению качества подготовки является интенсификация самостоятельной работы учащихся вузов. Она становится важной формой организации учебных аудиторных и внеаудиторных занятий, в процессе которых студенты под руководством преподавателя или самостоятельно с помощью методических указаний, пособий совершенствуют свои знания, умения, опыт творческой и познавательной деятельности.

Понятие «самостоятельная работа» имеет две стороны: во-первых, это единственный метод усвоения знаний, во-вторых, это одна из организационных форм обучения.

Как метод, самостоятельная работа необходима в рамках любой организационной формы. В качестве же особой организационной формы учебного процесса она требует выделения специального времени, координирования его затрат на изучение отдельных дисциплин или разделов одного курса.

Основные формы СРС, используемые при обучении:

- подготовка тематических рефератов;
- выполнения на занятиях обзорных докладов и сообщений по тематике занятия;
- составление конспекта – схемы;
- конспектирование научной и учебной литературы;
- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- подготовка к деловой игре;
- решение ситуационных задач;
- подготовка к семинарским занятиям;
- составление логической базы знаний по изученной теме;
- составление словаря новых терминов;
- тестирование.

И, наконец, промежуточная аттестация студентов в течение семестра также требует интенсивной самостоятельной подготовки.

Для практических аудиторных занятий самостоятельная работа заключается в подготовке к контрольным вопросам, практическим занятиям, кейсовым ситуациям. Объем данной работы представлен в п. 2.2. по каждой теме практического занятия, литература для подготовки приведена в списке рекомендуемой основной и дополнительной литературы. (п. III).

Студентам специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» предлагается самостоятельное выполнение контрольной работы. Указания по выполнению контрольной работы изложены в методическом пособии, приведенном в приложении 3.

### **2.3.1. «Модульная программа»**

По данной дисциплине представлена дополнительная самостоятельная работа в виде модулей – заданий. «Модульная программа» содержит следующие задания:

1 – стандартные задачи;

- 2 – задачи повышенной сложности (решение которых особенно пригодится тем, кто планирует карьеру аналитика);
- 3 – элементы научной деятельности (эссе очень важны для подготовки студентов к выполнению дипломной работы).

В оценку по модулю входят «обязательные задачи» и «эссе». Все задания оцениваются баллами: 1 балл – студент продемонстрировал возможный ход решения задачи, эссе – плагиат чужих мыслей; 2 балла – студент сделал грубые ошибки в решении задачи, эссе напоминает скорее реферат; 3 балла – студент в целом справился с решением задачи, есть ошибки «средней тяжести», эссе содержит как реферирование, так и переложение реферированного материала собственными словами; 4 балла – студент правильно решил задачи, возможны арифметические ошибки, эссе представляет собой хорошее реферативное изложение разных точек зрения на заданный вопрос и вывод о том, к какой из них склоняется автор эссе; 5 баллов – студент правильно решил задачи, эссе представляет собой грамотный, законченный текст, изложено собственное видение проблемы, даны грамотные ссылки, использованы оригинальные и наиболее актуальные, цитируемые источники. Эссе имеют значительно больший вес в общей оценке за модуль, нежели стандартные задачи.

*Предостережения:* строго наказываются одинаковые работы, сданные на проверку. Оба «автора» будут получают «0» баллов вне зависимости от представления преподавателя или Ваших уверений, кто у кого заимствовал материал.

<b>№</b>	<b>Наименование модуля</b>	<b>Сроки выполнения</b>
<b>1</b>	<b>Правовые основы антикризисного управления предприятием</b>	<b>4 недели</b>
<b>2</b>	<b>Экономические основы антикризисного управления</b>	<b>12 недель</b>
2.1.	<i>Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении</i>	<i>6 недель</i>
2.2.	<i>Банкротство кредитных организаций</i>	<i>2 недели</i>
2.3.	<i>Устойчивость предприятий и отраслей</i>	<i>4 недели</i>

*Темы эссе к модулю № 1:*

1. Проблема деформализации правил. Практические примеры и теоретический анализ
2. «Теневая Россия». Необходимость и возможности легализации бизнеса
3. Возможности и ограничения подходов, применяемых в стационарной (развитой рыночной) экономике, к управлению бизнесом в Российской Федерации

*Темы эссе к модулю № 2 п.2.1.:*

1. Определите, в чем заключаются главные виды риска, которым подвергается Ваша жизнь, и опишите, какие действия Вам следует предпринять для управления ими.
2. Какие факторы могут влиять на цену акции на бирже? Перечислите их и объясните?
3. Объясните, что такое ставка дисконтирования. Опишите стандартные приемы выбора ставки дисконта. С какими сложностями сталкиваются инвесторы при выборе ставки дисконта в современных российских условиях?
4. Для чего компании проводят слияния? Приведите пример из российской практики и предложите свой анализ этой ситуации.
5. Опишите логику лизинга с точки зрения лизингополучателя в терминах леввериджа и оптимизации налогообложения. Нет ли в лизинге встроенного реального опциона?
6. Приведите и проанализируйте пример реального опциона (на известном кинофильме, на инвестиционном решении известной компании и т.п.).

*Тема эссе к модулю № 2 п.2.2.:*

В связи с предстоящей банковской реформой обсуждается вопрос о возможном слиянии коммерческих банков. Один из сторонников данного подхода привел в его защиту следующий аргумент: «Коммерческий банк со значительным объемом активов является надежным банком».

*Действительно ли величина активов банка свидетельствует о его надежности? Приведите известные Вам российские примеры.*

*Темы эссе к модулю № 2 пп. 2.3.:*

1. Обоснуйте понятие «устойчивое развитие предприятия», используя Ваши теоретические и практические знания (можно использовать данные отчета по практике Вашего предприятия).

2. Какие факторы можно выделить при оценке экономической устойчивости вуза? (примером могут служить высшие учебные заведения города).
3. Выделите основные стратегические аспекты управления экономическим ростом в России (можно использовать материал по региональной экономике и описать стратегические аспекты Амурской области).
4. «QWERTY-ЭФФЕКТЫ», «PATH DEPENDENCE» И ЗАКОН СЕДОВА или возможно ли выращивание устойчивых институтов в России?

*Опорная периодическая литература для написания эссе:*

1. Экономический вестник Ростовского государственного университета
2. Проблемы прогнозирования
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Вопросы экономики
5. Финансовый менеджмент
6. Право и экономика

#### **2.4. Формы и график текущего контроля успеваемости студентов**

**Промежуточный контроль:** опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, решение задач, рассмотрение кейсовых заданий, промежуточная аттестация

**Итоговый контроль:** тестовый опрос.

**Итоговая аттестация:** зачет, экзамен

**Критерии получения зачета:** итоговый результат формируется из результатов промежуточного и итогового контроля.

#### **2.5. Вопросы к экзамену**

- 1) Антикризисное управление как экономическая категория
- 2) Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления
- 3) Назначение и область деятельности менеджера в системе антикризисного управления
- 4) Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении
- 5) Признаки и особенности антикризисного управления
- 6) Государственное регулирование экономических систем в условиях кризиса
- 7) Понятие и причины возникновения кризисов в хозяйственной деятельности организации

- 8) Кризисы в развитии социально-экономических систем
- 9) Кризис предприятия: его виды, фазы и последствия
- 10) Возрождение института банкротства в России (Закон «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» в 1992, 1998 и 2002 гг.)
- 11) Особенности возникновения причин неплатежеспособности организаций в России и их экономический мониторинг
- 12) История развития конкурсного права в России (институт банкротства до 1917 года, процедуры банкротства в советское время)
- 13) Понятие конкурсного права. Экономические соотношения кредиторской и дебиторской задолженности
- 14) Общее понятие процедуры наблюдения
- 15) Снижение уровня кризисных ситуаций за счет реализации активов. Переход на новый уровень бизнеса
- 16) Оценка недвижимости в условиях принудительной ликвидации имущества
- 17) Оценка ценных бумаг в условиях принудительной ликвидации имущества
- 18) Оценка стоимости машин и оборудования в условиях принудительной ликвидации имущества
- 19) Распределение средств должника между кредиторами в рамках процедур банкротства
- 20) Теория стоимости. Общая характеристика теории стоимости
- 21) Распознавание, диагностика и преодоление кризисного состояния
- 22) Система экономических показателей, необходимых для диагностики банкротства предприятия
- 23) Платежеспособность предприятия: сущность, причины ее потери
- 24) Особенности понятия рентабельности и его экономическая суть через систему экономических показателей предприятия в состоянии кризиса
- 25) Антикризисная диагностика финансового состояния организации
- 26) Показатели эффективности антикризисного управления субъектом хозяйствования
- 27) Признаки и критерии несостоятельности предприятия
- 28) Восстановление финансовой устойчивости предприятия

- 29) Обеспечение финансового равновесия хозяйственной деятельности предприятия в длительном периоде
- 30) Понятие финансового оздоровления предприятия. Виды реабилитационных процедур
- 31) Мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия в процедурах банкротства
- 32) Дебиторская задолженность как наиболее эффективный рычаг погашения долговых обязательств предприятия
- 33) Порядок и очередность погашения кредиторской задолженности
- 34) Последствия введения процедуры финансового оздоровления
- 35) Программа финансового оздоровления предприятия
- 36) Механизмы устранения неплатежеспособности предприятия при осуществлении антикризисных мероприятий
- 37) Инновации как фактор антикризисного управления предприятием
- 38) Государственная инновационная стратегия антикризисного развития
- 39) Новации. Инновации. Экономическая суть, их роль в организации антикризисных мероприятиях
- 40) Деятельность временного управляющего во время процедуры наблюдения
- 41) Совершенствование управления кадрами: разрешение трудовых споров и конфликтов в рамках антикризисного управления
- 42) Организационная культура и стратегии коммуникативного взаимодействия в условиях кризиса предприятия
- 43) Особенности построения организационной культуры при проведении антикризисных мероприятий
- 44) Принципы руководства персоналом в системе антикризисного управления
- 45) Управление конфликтами в трудовом коллективе в системе антикризисного управления
- 46) Последствия введения процедуры наблюдения
- 47) Законодательные аспекты формальных требований к арбитражному управляющему
- 48) Внешний управляющий: права и обязанности
- 49) Особенности введения процедуры внешнего управления

- 50) Разработка плана внешнего управления предприятием при проведении процедуры банкротства
- 51) Формирование конкурсной массы должника
- 52) Экономические критерии оценки основ конкурсного законодательства
- 53) Введение процедуры конкурсного производства и его последствия
- 54) Полномочия конкурсного управляющего
- 55) Препятствия при формировании венчурного сектора в российском малом предпринимательстве
- 56) Особенности применения процедур банкротства в отношении отсутствующего должника
- 57) Стратегический менеджмент как основа антикризисного управления предприятием
- 58) Экономические аспекты мирового соглашения. Система защиты интересов кредиторов при заключении мирового соглашения

## **2.6. Критерии оценки знаний студентов**

Оценка **«отлично»** ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка **«хорошо»** ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателем. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных

признаков изученного материала, при выявлении причинно- следственных связей и формулировки выводов.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

### **III. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

#### **3.1. Основная литература**

- 1) Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ
- 2) Антикризисное управление: Учебное пособие: В 2 т. Т. 1.: Правовые основы/ Отв. Редактор Г.К. Таль.- М.: ИНФРА-М, 2004.-928 с.
- 3) Антикризисное управление: Учебное пособие: В 2 т. Т. 1.: Экономические основы/ Отв. Редактор Г.К. Таль.- М.: ИНФРА-М, 2004.-1027 с.
- 4) Арбитражный процесс: Учебник / Под ред. М.К. Треушникова. – М.: Городец, 2003.- 205 с.
- 5) Арбитражный процесс: Учебник /Под ред. В.В. Яркова. – М.: Юрист, 2001. – 264 с.
- 6) Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.-520 с.
- 7) Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект.- СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с.
- 8) Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб.пособие для студ.высш.учеб.заведений.; Под ред.Н.Н. Кожевникова. – М.:Издательский центр «Академия», 2005. – 496 с.

#### **3.2. Дополнительная литература**

- 1) Гражданский кодекс Российской Федерации (особое внимание ст.25,61,64,65,855)
- 2) Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации (особое внимание ст. 4, 17, 33, 38, 40, 148, 223, 224, 225)
- 3) Постановление Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2003 года № 100 «Об уполномоченном органе в делах о банкротстве и в процедурах банкротства и регулирующем органе, осуществляющем контроль за саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих»

4) Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2003 года № 218 «О порядке предъявления требований по обязательствам перед Российской Федерацией в делах о банкротстве и в процедурах банкротства»

5) Постановление Правительства Российской Федерации от 20 мая 2003 года № 295 « О представителе собственника имущества должника - Федерального государственного унитарного предприятия при проведении процедур банкротства»

6) Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2003 года № 299 «Об утверждении общих правил подготовки отчетов (заключений) арбитражного управляющего»

7) Постановление Правительства Российской Федерации от 28 мая 2003 года № 308 «Об утверждении правил проведения и сдачи теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих»

8) Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 года № 365 «Об утверждении положения о проведении проверки деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих регулирующим органом»

9) Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 № 366 «Об утверждении правил проведения саморегулируемой организацией арбитражных управляющих проверки деятельности своих членов»

10) Постановление Правительства Российской Федерации от 9 июля 2003 года № 414 «Об утверждении правил проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего»

11) Постановление Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2003 года № 586 «О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации»

12) Постановление Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2003 года № 84 «Об утверждении положения о порядке ведения единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих»

13) Постановление Правительства Российской Федерации от 5 мая 2003 года № 108 «Об утверждении единой программы подготовки арбитражных управляющих»

14) Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июля 2003 года № СА-6-04/825@ «О некоторых вопросах налогообложения доходов арбитражных управляющих»

15) Постановление Правительства Российской Федерации от 14 августа 2003 года № 195 «Об утверждении типовых форм отчетов (заключений) арбитражного управляющего»

16) Постановление Пленума ВАС РФ от 8 апреля 2003 года № 4 « О некоторых вопросах, связанных с введением в действие Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»

17) Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 15 августа 2003 года № 74 «Об отдельных особенностях рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»

18) Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001

19) Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс.-К.: Ника-Центр, Эльга, 2002

20) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Фирма «Гардарика», 2000

21) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2001

22) Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.- Минск: Новое время, 2001

23) Оценка бизнеса: Учебник /Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой.- М.: Финансы и статистика, 2000

24) Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина.- М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2001

25) Возмещение расходов по ведению дел представителем: Дискуссия в рамках заочного круглого стола // Арбитражная практика. – 2003. - № 9.

26) Зайцева В.В. Определения арбитражного суда // Закон. – 2003. - №6

27) Зайцева В.В. Производство в арбитражном суде первой инстанции. Исковое производство (раздел II нового АПК РФ) // Арбитражная практика. – 2002. - №9

28) Постановление Федерального арбитражного суда Волго-Вятского округа от 12 мая 2003 года по делу № А29-4130/02-ип-67/1э Арбитражного суда Республики Коми // Судебные решения. Приложение к журналу «Арбитражная практика». – 2003.- Сентябрь

### **3.3. Российские периодические издания**

- 1) «Арбитражная практика»
- 2) «БОСС»
- 3) «Вопросы экономики»
- 4) «Деловые люди»
- 5) «Менеджмент в России и за рубежом»
- 6) «Кадры»
- 7) «Российский экономический журнал»
- 8) «Экономика и жизнь»
- 9) «ЭКО»
- 10) «Хозяйство и право»
- 11) «Экономика и производство»
- 12) «Эксперт»

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ ПО КУРСУ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080507«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ», 080502 «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ (В МАШИНОСТРОЕНИИ)»

Номер недели	№ темы	Наименование вопросов, изучаемых на лекции	Занятия (номер)	Самостоятельная работа студентов			
				Семинарские	Содержание	Часы	Форма контроля
1	1	Предмет и задачи учебной дисциплины «Антикризисное управление предприятием»	1		Неплатежеспособность предприятия: теория и практика. Причины возникновения кризисов	2	Опрос, решение практического задания
2	2	Система управления финансовым оздоровлением в России	2		Законодательство о банкротстве зарубежных стран	2	Опрос
3	3	Арбитражное процессуальное законодательство	3		Институт банкротства в России: 1992,1998 и 2002	2	Опрос
4	4	Организационно-правовые аспекты банкротства	4.1.		Процедура «Внешнее управление»	2	Опрос, решение практического задания
5,6,7	5	Законодательство о банкротстве	4.2.,4.3., 5		Процедура «Финансовое оздоровление» Процедура «Конкурсное производство» Антикризисная инвестиционная политика	2 2 2	Опрос, решение практического задания
8	6	Антикризисная инвестиционная политика	5		Антикризисная инвестиционная политика	2	Решение практических заданий, опрос
9	7	Стратегия и тактика антикризисного управления	6		Стратегия и тактика антикризисного управления	2	Опрос, разбор кейсового задания

10	8	Продажа предприятия и его активов. Процедура ликвидации	6	Стратегия и тактика антикризисного управления	2	Разбор кейсового задания
11	9	Реструктуризация бизнеса	7	Продажа предприятия и его активов	2	Опрос, решение практических заданий
12	10	Антикризисное управление кредитными организациями	8	Реструктуризация бизнеса	2	Опрос по контрольным вопросам и презентации, разбор кейса
13,14	11	Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	9	Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	4	Опрос, разбор кейса
15	12	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	10	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	2	Опрос, решение практических заданий
16	13	Человеческий фактор антикризисного управления	11	Человеческий фактор антикризисного управления	2	Опрос

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ ПО КУРСУ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080105 «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»**

Номер недели	№ темы	Наименование вопросов, изучаемых на лекции	Занятия (номер)	Самостоятельная работа студентов		
			Семинарские	Содержание	Часы	Форма контроля
1	1	Предмет и задачи учебной дисциплины «Антикризисное управление предприятием»	1	Неплатежеспособность предприятия: теория и практика. Причины возникновения кризисов	2	Опрос, решение практического задания
2	2	Система управления финансовым оздоровлением в России				
3	3	Арбитражное процессуальное законодательство	4.1.	Процедура «Внешнее управление»	2	Опрос, решение практического задания
4	4	Организационно-правовые аспекты банкротства				
5,6,7	5	Законодательство о банкротстве	4.2. 4.3.	Процедура «Финансовое оздоровление» Процедура «Конкурсное производство»	2 2	Опрос решение практических заданий
8	6	Антикризисная инвестиционная политика				
9	7	Стратегия и тактика антикризисного управления	5	Антикризисная инвестиционная политика	2	Опрос, решение практических заданий
10	8	Продажа предприятия и его активов. Процедура ликвидации				

11	9	Реструктуризация бизнеса	6	Стратегия и тактика антикризисного управления	2	Опрос, разбор кейса
12	10	Антикризисное управление кредитными организациями				
13,14	11	Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	8	Реструктуризация бизнеса	2	Опрос по контрольным вопросам и презентации, разбор кейса
15	12	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	9	Финансовый анализ и основы финансового менеджмента в антикризисном управлении	2	Рассмотрение кейсового задания
16	13	Человеческий фактор антикризисного управления				

Тест для самоконтроля студентов

1. Антикризисное управление – это...

**а) процесс преодоления кризисного состояния предприятия, возникающего по причинам как объективного, так и субъективного характера;**

б) определение качественных и количественных критериев оценки предприятия, а также возможности внесения корректив в действия, осуществляющихся на предприятии;

в) управлением предприятием в период его банкротства;

г) административное воздействие для обеспечения эффективного исполнения управленческих проблем.

2. Антикризисное регулирование – это...

**а) воздействие на предприятие – должника на макроуровне;**

б) административное воздействие для обеспечения эффективного исполнения управленческих проблем;

в) определение качественных и количественных критериев оценки предприятия, а также возможности внесения корректив в действия, осуществляющихся на предприятии;

г) колебание объемов производства продукции, возникновение сложностей с ее сбытом, чрезмерный рост задолженности по налоговым платежам.

3. Несостоятельность (банкротство) предприятия – это...

а) колебание объемов производства продукции, возникновение сложностей с ее сбытом, чрезмерный рост задолженности по налоговым платежам;

**б) неспособность удовлетворения требований кредиторов по оплате товаров (услуг, работ), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с неудовлетворительной структурой должника;**

в) определение качественных и количественных критериев оценки предприятия, а также возможности внесения корректив в действия, осуществляющихся на предприятии;

г) административное воздействие для обеспечения эффективного исполнения управленческих проблем.

4. Национальные факторы платежеспособности складываются под влиянием:

а) общеэкономических факторов, стабильности международной торговли, международной конкуренции;

**б) политических факторов, экономико-демографических факторов;**

в) психологических факторов, научно-технических факторов, форм конкуренции.

5. К какой форме кризиса относится определение: «возникновение убытков организации в связи с недостатками менеджмента»?

а) экзогенный кризис;

б) эндогенный кризис;

в) кризис ликвидности (неплатежеспособности);

**г) кризис «успеха».**

6. Какое содержание вкладывается в понятие «депрессия»?

а) сокращение объема производства, снижение деловой активности предприятия, снижение цен на продукцию, увеличение безработицы;

**б) неуверенность, беспорядочность действий, недоверие к конъюнктуре, нежелание инвестировать свой капитал, приспособление хозяйственной жизни предприятия к новым условиям функционирования и потребностям общества;**

в) рост цен на продукцию, занятость, увеличение объема производства и капиталовложений;

г) внедрение нововведений, обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, рост курсов акций, цен, процентных ставок.

7. Коэффициент текущей ликвидности определяется как:

а) краткосрочные вложения + денежные средства/краткосрочные пассивы – (доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов и платежей);

**б) текущие активы/ текущие пассивы;**

в) постоянные активы/текущие пассивы.

8. Соответствует ли нормативному ограничению коэффициент утраты платежеспособности. Если коэффициент текущей ликвидности на начало года - 2,7; коэффициент текущей ликвидности на конец года – 2,1:

- а) не соответствует нормативному ограничению;**
- б) соответствует нормативному ограничению;
- в) нормативного ограничения нет.

9. Предприятие занято поисками такого продукта, который не требует слишком больших затрат на исследование и разработку, но с которым оно в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке. Что это за стратегия?

- а) оппортунистическая;**
- б) разбойничья;
- в) «создания нового рынка»;
- г) зависимая;
- д) защитная.

10. Какое содержание вкладывается в понятие «диффузия новшества»?

- а) скорость и широта распространения новой продукции;**
- б) снижение цены на новую продукцию;
- в) появление различных модификаций новой продукции;
- г) улучшение технических характеристик новой продукции.

11. Какой вид финансового анализа содержит описательный характер, представляет собой финансовую отчетность в различных аспектах и предназначен в основном для внешних пользователей?

- а) дескриптивный;**
- б) нормативный;
- в) предикативный.

12. Верно ли следующее утверждение: антикризисные аллокационные инновации являются обеспечивающими по отношению к процессным и продуктовым антикризисным нововведениям?

А) да

Б) нет

В) в зависимости от обстоятельств

13. Что из перечисленного ниже не относится к аллокационным инновациям?

А) упорядоченная ликвидация предприятия с учреждением новых фирм за счет свободного от долгов неликвидного остатка имущества

Б) банкротства

**В) реструктуризация акционерного капитала путем выпуска акций большего номинала в обмен на акции обесцененного инфляцией меньшего прежнего номинала**

Г) дробление

Д) слияния и поглощения

Е) ни одно из перечисленного ниже

14. Дробление предприятия посредством его разделения и учреждение новых предприятий отличаются друг от друга тем, что:

А) дочерние фирмы, образуемые при разделении материнского предприятия, получают от него в виде имущественного вноса в уставный капитал те активы, которыми пользовались базовые для этих фирм бывшие подразделения (структурные единицы) материнского предприятия, в то время как учреждаемые вновь дочерние фирмы создаются под конкретные финансово-эффективные инвестиционные проекты и получают от материнского предприятия в свое владение имущество, которое им нужно для этих проектов, независимо от того, в каких подразделениях финансово-кризисного предприятия данное имущество пользовалось

Б) при разделении предприятия составляются разделительные балансы и дочерним фирмам передается часть долгов материнского предприятия, в то время как этого не делается при учреждении под финансово-эффективные проекты новых предприятий

В) кредиторы материнского предприятия – должника не могут вмешаться в учреждение его новых дочерних фирм типа «предприятие под проект», но могут это сделать при разделении материнской компании

**Г) пп.а и б**

- Д) пп. б и в
- Е) пп. в и в
- Ж) пп. а,б,в

15. Что из названного ниже служит целью дробления крупного финансово-кризисного предприятия?

- А) привлечение внешнего финансирования для выделенных дочерних фирм, выпускающих выгодную продукцию, для расширения ее выпуска и продаж
- Б) ускоренное банкротство выделяемых дочерних предприятий с имуществом и продукцией, не составляющими коммерческой ценности, при перенесении на них в то же время долгов наиболее активных (в истребовании ими задолженности) кредиторов
- В) привлечение дополнительных заказов в портфель заказов по бизнесам выделенных имеющих уникальные активы дочерних фирм при условии, что на последних сразу после их выделения вводится процедура внешнего управления, «замораживающая» выплаты по перенесенной на дочерние фирмы части долгов материнского предприятия и позволяющая рассчитывать на приток новых заказов, которые можно успеть наполнить за счет предусмотренных по ним авансам, имея в виду, что поступления по этим заказам за время внешнего управления не будут согласно требованиям кредиторов в безусловном порядке списываться со счетов исполнителя заказов по мере их поступления

**Г) все перечисленное выше**

16. При использовании какой из указанных ниже форм слияния предприятий с наибольшей вероятностью могут пострадать интересы акционеров меньшинства?

- А) слияние путем приобретения крупного пакета акций одной из сливающихся компаний непосредственно компанией – участником слияния (либо в результате обмена акциями, находящимися во владении этих предприятий)
- Б) слияние посредством обмена акциями между крупными акционерами сливающихся компаний**

17. На основании чего устанавливается обоснованное обменное соотношение при обмене малоликвидными акциями сливающихся компаний?

- А) соотношения балансовых стоимостей собственного капитала (чистых активов) рассматриваемых компаний. Приходящихся на одну акцию в каждой из этих фирм
- Б) соотношения котировочной стоимости их акций

**В) установления эквивалентности в обоснованной (рыночной) или внутренней (фундаментальной) стоимости обмениваемых пакетов акций, которая определяется специальными методами оценки бизнеса, предварительно примененными к оценке всего собственного капитала компаний**

18. Верно ли следующее утверждение: поглощаемая компания на момент ее поглощения является, как правило, недооцененной фондовым рынком

**А) да**

Б) нет

В) в зависимости от обстоятельств

19. От чего зависит целесообразность поглощения той или иной компании?

А) от соотношения темпов роста прибылей поглощающей и поглощаемой фирм

Б) от уровня цен на поставляемые поглощаемой компанией покупные ресурсы

В) от уровня предлагаемых сбытовых цен и конкуренции за заказы поглощаемой компании – заказчиком

**Г) от ценности имущества поглощаемого предприятия**

Д) от всего перечисленного выше

20. В каких случаях банкротство финансово-кризисного предприятия может рассматриваться как самостоятельная аллокационная инновация?

А) при введении на предприятии наблюдения

**Б) при осуществлении процедуры внешнего управления**

В) при проведении на предприятии-банкроте процедуры конкурсного производства

21. Верно ли утверждение: восстановление имущественного комплекса предприятия позволяет вновь осваивать конкурентоспособную технически сложную продукцию, замещающую подорожавший импорт?

**А) да**

Б) нет

В) нельзя сказать с определенностью

22. Вертикальное интегрирование фирмы при восстановлении имущественного комплекса может осуществляться в результате:

А) нового строительства

Б) реконструкции

В) поглощений предприятий-смежников

Г) слияний с ними

Д) всего перечисленного выше

23. Восстановление имущественного комплекса предполагает:

А) установление фактического контроля над имущественным комплексом

Б) прямое восстановление (покупка или создание вновь) утраченных элементов рассматриваемого имущественного комплекса

В) разрыв договоров на сдачу в аренду необходимых активов и производственно-сбытовых мощностей

Г) иное

Д) **пп. а,б,в**

24. Государство может помочь в восстановлении имущественного комплекса в рамках осуществления своей:

А) финансовой политики

Б) **промышленной политики**

В) социальной политики

25. Скупка акций предприятий, где после приватизации оказались недостающие элементы имущественного комплекса, в интересах антикризисного управления должна осуществляться:

А) финансово-кризисным предприятием

Б) всеми акционерами финансово-кризисного предприятия

В) кредиторами этого предприятия

Г) крупными акционерами финансово-кризисного предприятия

Д) **пп. а и г**

Е) иными лицами