МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное**

**образовательное учреждение высшего образования**

**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**С.В. Пронина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией Института экономики и предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Нижний Новгород

2019

УДК 338.242.2

ББК 65.050.9(4Рос)

##### П-69

П-69 Пронина С.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»: Учебно-методическое пособие.- Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 24 с.

Рецензент: доцент **О.А. Бодрикова**

В настоящем учебно-методическом пособии рассмотрены методические аспекты подготовки студентов к выполнению контрольной работы по дисциплине «Антикризисный менеджмент», предусмотренной учебным планом ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) заочной формы обучения.

Применение пособия в процессе подготовки контрольной работы по дисциплине «Антикризисный менеджмент» поможет формированию у слушателей следующих компетенций: ОК-6, ПК-7, ПК-13.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», преподавателей высших учебных заведений, разрабатывающих учебно-методические материалы по дисциплинам направления «Менеджмент», а также слушателей курсов профессиональной переподготовки.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,

к.э.н. доцент Едемская С.В.

УДК 338.242.2

ББК 65.050.9(4Рос)

**© Нижегородский государственный**

**университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

# Содержание

Введение………………………………………………………………………….. 4

Цели и задачи выполнения контрольной работы……………………………... 6

Основные требования по выполнению контрольной работы………………... 7

Критерии оценки контрольной работы……………………………………..…. 8

Методический материал для выполнения теоретических заданий контрольной работы…………………………………………………………………………….. 9

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения………………………………………………………………... 9

Диагностика кризисов в процессе управления предприятием……………. 10

Роль и значение инноваций в антикризисном управлении………….…….. 12

Количественные методы прогнозирования банкротства…………….……. 12

Процедуры, применяемые в отношении несостоятельного предприятия... 13

Предлагаемый перечень вопросов теоретической части контрольной

работы…………………………………………………………………………….. 16

Примерные задания практической части контрольной работы………….…… 17

Рекомендуемая литература……………………………………………………… 23

# Введение

Проблемы выживания предприятий в условиях социально – экономического кризиса беспокоят российское общество. Как показала отечественная практика, реально помочь предприятиям способна система мер, именуемая антикризисным менеджментом. Но ещё более эффективна она при осуществлении мероприятий, направленных на современное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятия, на упрочение его финансового состояния.

Очевидно, что коренное реформирование российской экономики осуществлялось в условиях вхождения страны в зону кризисного развития. Это обстоятельство объективно предопределило необходимость глубокого познания форм и методов антикризисного менеджмента, прежде всего на уровне основного хозяйственного звена – фирмы и предприятия.

Заказом отечественного народного хозяйства является не только активизация работ по исследованию теоретических и практических вопросов антикризисного управления предприятием, но и подготовка новых кадров специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать проблемы кризисного развития предприятия.

Студенты ННГУ ИЭП, обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», должны овладеть и при необходимости использовать основные методы и механизмы антикризисного менеджмента. Дисциплина «Антикризисный менеджмент»» ставит своей целью формирование основ знаний для предотвращения кризисных ситуаций в управлении предприятием, а также сохранения или реорганизации предприятия в условиях экономического (финансового) кризиса. Достижению поставленной цели способствует настоящее учебно-методическое пособие, подбор контрольных вопросов и заданий, рекомендуемая к изучению литература.

Важную роль в процессе усвоения учебной программы дисциплины «Антикризисный менеджмент» играет контрольная работа, которая позволяет каждому студенту осмыслить полученные знания и приобрести навыки решения практических задач по преодолению кризисных ситуаций на предприятии и тем самым готовит их к самостоятельной работе в качестве руководителей и специалистов.

Данное пособие составлено в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Приказа Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 № 301 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры"; Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. № 7 (далее ФГОС ВО); локальных нормативных актов ННГУ, регламентирующих образовательную деятельность.

Учебно-методическое пособие соответствует рабочей программе дисциплины «Антикризисный менеджмент», программам практик, предусмотренным ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Применение пособия в процессе подготовки контрольной работы по дисциплине «Антикризисный менеджмент» поможет формированию у слушателей следующих компетенций: ОК-6, ПК-7, ПК-13. Контрольная работа направлена на проверку запланированных знаний, умений, владений навыками в рамках освоения данной дисциплины, в том числе:

- Знать методику анализа, контроля и оценки эффективности бизнес-плана;

- Уметь использовать методы и техники планирования, проведения предплановых исследований; разрабатывать бизнес-план создания и/или развития организаций (направлений деятельности).

- Владеть инструментами информационного обеспечения разработки бизнес-плана; методами экономического анализа, организационного проектирования, маркетингового планирования.

Методические указания подготовлены доцентом С.В. Прониной – преподавателем кафедры менеджмента и государственного управления Института экономики и предпринимательства, ведущей курс «Антикризисный менеджмент».

# Цели и задачи выполнения контрольной работы

Контрольная работа занимает особое место в реализации учебной программы по дисциплине «Антикризисный менеджмент». Наряду с лекциями и практическими занятиями контрольная работа дает возможность студенту не только систематизировать и закрепить полученные в ходе освоения данного курса знания, но и (что особенно важно) приобрести навыки самостоятельного решения организационно-технических и финансово-экономических задач, возникающих перед руководителями и специалистами кризисных предприятий.

Можно сказать, что выполнение контрольной работы является для студентов своего рода эффективной тренировкой, позволяющей им глубже усвоить основные положения и понятия дисциплины «Антикризисный менеджмент», а также получить необходимые практические навыки самостоятельного анализа важнейших проблем кризисных предприятий.

Большое значение имеет контрольная работа и для преподавателя дисциплины «Антикризисный менеджмент», т.к. дает возможность последнему более объективно оценивать знания студентов, а также вносить необходимые коррективы в учебную программу и методическое обеспечение дисциплины.

# Основные требования по выполнению контрольной работы

Контрольная работа по дисциплине «Антикризисный менеджмент» выполняется студентами в письменном (рукописном или машинописном) виде.

**Рекомендуемый объем** контрольной работы – **10** страниц для машинописного варианта (при использовании шрифта 12 размера) и 15страниц для рукописного варианта.

Контрольная работа состоит из двух частей:

1 часть – развернутый ответ по заданной контрольной теме.

2 часть – решение контрольного задания.

**Оформление контрольной работы.** Работа должна иметь титульный лист, оглавление, введение, перечень излагаемых вопросов и ответы на них, список использованной литературы. На титульном листе оформленной контрольной работы ставится дата выполнения и личная подпись студента. Срок сдачи контрольной работы определяет преподаватель дисциплины при выдаче задания на контрольную работу. В любом случае контрольная работа сдается студентом на кафедру лично с отметкой в Журнале учета контрольных работ с столбце «Работу сдал», который находится на кафедре менеджмента и государственного управления, до сдачи зачета по дисциплине «Антикризисный менеджмент». Работа оформляется в мягкий файл для подготовки ее к хранению.

**Оценка контрольной работы.** Преподаватель, проверив контрольную работу, делает отметку «зачтено» или «не зачтено» и ставит свою подпись и дату на титульном листе работы, а также в Журнале учета контрольных работ. В случае, когда работа не зачтена, преподаватель дает обоснование в виде краткой рецензии с указанием ошибок, и работа возвращается студенту на доработку. Студенты, не выполнившие контрольную работу в срок или не получившие оценку «зачтено», к зачету или экзамену (согласно учебной программы) по предмету «Антикризисный менеджмент» не допускаются.

# 

# Критерии оценки контрольной работы

Задания контрольной работы оцениваются как «зачтено» и «не зачтено». При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций студента по составляющим «знать», «уметь», «владеть». Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практико-ориентированными заданиями. Важное значение имеют объем, глубина знаний, аргументированность и доказательность умозаключений студента, а также общий кругозор студента.

При выставлении оценки преподаватель руководствуется следующим: «зачтено» – студент обладает глубокими, систематизированными теоретическими знаниями по дисциплине, самостоятельно демонстрирует практические умения при решении практико-ориентированного задания, возможно допущение некоторых неточностей (малосущественные ошибки), которые студент самостоятельно обнаруживает и быстро исправляет, все задания контрольной работы выполнены по данному критерию;

«не зачтено» – студент не обладает достаточным уровнем теоретических знаний, допустил принципиальные ошибки при решении заданий или при выполненных заданиях допускает принципиальные ошибки в ответе на поставленные вопросы и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения при решенном практико-ориентированном задании. Объем выполненных заданий без ошибок для оценки по данному критерию – менее 25%.

# Методический материал для выполнения теоретических заданий контрольной работы

***Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения***

Понятие «**кризис**» теснейшим образом связано с понятием «**риск**», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная организация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: **функционирование** и **развитие**.

**Функционирование** – это поддержание жизнедеятельности системой с сохранением ее функций, определяющих её целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

**Развитие** – это приобретение нового качества системой, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в тоже время является его катализатором. Развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

**Кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса делятся на **объективные**, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации; **субъективные**, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении; а также **природные**, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами и т.д. и т.п.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или её разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его.

**Экономические кризисы** отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

***Диагностика кризисов в процессе управления предприятием***

**Диагностика** – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест».

Диагностика – это процесс, который осуществляется во времени и пространстве. Задачи диагностики кризисного предприятия заключаются в определении мер, направленных на гармонизацию работы всех составляющих элементов его функционирования.

Диагностика – исследовательский процесс, который – во-первых – должен быть аутентичным, т.е. основанным на первичной достоверной информации, а во-вторых – объективным и точным.

Если объектом диагностики является проблемное предприятие, то она опирается на основные технико-экономические показатели, применяемые в его бухгалтерском учете.

Неплатежеспособности предприятия соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Существующая **официальная процедура диагностики** кризисного состояния предприятия предусматривает определение **четырех коэффициентов**:

* коэффициента текущей ликвидности **КТЛ**;
* коэффициента обеспеченности собственными средствами **КОСС**;
* коэффициента восстановления платежеспособности предприятия **КВП**;
* коэффициента утраты платежеспособности предприятия **КУП**.

КТЛ характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременности погашения его срочных обязательств:

2А

КТЛ = ------------ ,

5П

где: 2А и 3А – сумма «итого 2 и 3 разделов актива»;

2П – сумма «итого 2 раздела пассива».

КОСС характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

1П – 1А

КОСС = ---------------

2А

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если:

КТЛ < 2

КОСС < 0,1

Коэффициент восстановления платежеспособности определяется как отношение расчетного КТЛ к его установленному значению. Расчетный КТЛ определяется как сумма фактического значения КТЛ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам.

КТЛ + 6/Т (КТЛ – КТЛН)

КВП = ----------------------------- ,

2

где: КТЛ – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

КТЛН – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

Т – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев);

6 – период восстановления платежеспособности (месяцев).

Если КВП > 1, это значит, что у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, если КВП < 1, такой возможности нет.

При значении КВП < 1 определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле:

КТЛ + 3/Т (КТЛ – КТЛН)

КУП = ---------------------------- ,

2

где 3 – период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если КУП > 1, это свидетельствует о наличии реальной возможности предприятия не утратить платежеспособность.

Если КУП < 1, предприятию грозит утрата платежеспособности.

Преодоление кризисного состояния требует разработки и применения специальных методов антикризисного управления предприятием.

Реализацией этих методов занимаются антикризисные управляющие (менеджеры). Их задача состоит в том, что предполагаемое банкротство диагностируется на ранних стадиях его возникновения. Если меры антикризисного управления не выводят предприятие из кризиса и не способствуют его финансовому оздоровлению, оно в добровольном или принудительном порядке прекращает свою деятельность и начинает ликвидационные процедуры.

***Роль и значение инноваций в антикризисном управлении***

Современная концепция теории инновации включает такие понятия как «жизненный цикл продукции» и «жизненный цикл технологии производства». Инновационный процесс, являясь частью жизненного цикла продукции, включает различные стадии – начиная от исследования и разработки новой технической идеи, технологии и заканчивая доведением её до промышленного внедрения, получения нового продукта и его коммерциализации. Заключительный этап инновационного процесса, связанный с освоением масштабного производства новой продукции, требует реконструкции производственных мощностей, совершенствования технологии, подготовки персонала, рекламной деятельности и т.д.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса, глобализации и интернационализации рынка, усиления конкуренции, которое сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ, инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания. А стратегическое управление нововведениями – важнейшей задачей антикризисной политики предприятия.

***Количественные методы прогнозирования банкротства***

Индикаторами возможного банкротства могут выступать количественные показатели потенциального овала компании. Для предсказания возможного банкротства используются такие количественные факторы, как:

1) небольшая величина показателя отношения движения денежных средств к общим обязательствам;

2) высокая величина показателя отношения долговых обязательств к акционерному капиталу и показателя отношения долговых обязательств к общей сумме активов;

3) незначительный доход на инвестиции;

4) невысокая рентабельность

и другие факторы.

На практике применяется **количественный индикатор**, используемый для предсказания возможного банкротства. Он называется **Z – счет**. В основе данного индикатора лежит **расчет взвешенной суммы отношений финансовых показателей**. Z – счет демонстрирует три общих варианта: **вероятное банкротство, маловероятное банкротство и неопределенность**.

Прогнозирование вероятности банкротства производится с помощью двух- или пятифакторной модели комплексного коэффициентного анализа. Методика расчета по этим моделям выглядит следующим образом:

1. двухфакторная модель Z = 0,3877 \* (1,0736 \* х1 + 0,579 \* Х2),

где: Z – вероятность банкротства;

х1 – коэффициент текущей ликвидности;

х2 – доля заемных средств в пассивах.

Если Z > 0, то вероятность банкротства велика; при Z < 0 она мала.

1. пятифакторная модель Э.Альтмана Z = 1,2 \* х1 + 1,4 \* х2 + 3,3 \* х3 + 0,6 \* х4 + 0,999 \* х5,

где: Z – вероятность банкротства;

х1 – отношение разности текущих активов и пассивов к объему актива;

х2 – отношение нераспределенной прибыли к объему актива;

х3 – отношение нетто–результата эксплуатации инвестиций (производственная прибыль) к объему актива;

х4 – отношение курсовой стоимости акций к заёмным средствам;

х5 – отношение чистой выручки от реализации к объему актива.

Ни один из этих методов диагностирования нельзя считать совершенным, но, тем не менее, они дают возможность оценить степень вероятности банкротства, которая может быть очень высокой, высокой, возможной, очень низкой.

К качественным факторам, предсказывающим банкротство, относятся:

1) неудовлетворительная работа по подготовке финансовой отчетности и неспособность контролировать расходы организации;

2) неопытность руководства компании;

3) наличие спада в промышленности;

4) неспособность предприятия получать соответствующее финансирование и значительные кредитные ограничения на любое получаемое финансирование;

5) неспособность погасить просроченные обязательства и другие.

У хозяйствующего субъекта имеется немало финансовых и количественных способов минимизировать потенциальную угрозу банкротства.

***Процедуры, применяемые в отношении несостоятельного предприятия***

С точки зрения экономики, под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимается его нерентабельность, что зачастую продиктовано непрофессионализмом и негибкостью менеджера данной структуры.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. с последующими дополнениями определяет условия и порядок объявления предприятия несостоятельным должником и порядок осуществления конкурсного производства, устанавливает очередность удовлетворения требований кредиторов. Закон создает правовую основу для принудительной или добровольной ликвидации несостоятельного предприятия, если проведение реорганизационных процедур экономически нецелесообразно или они не дали положительного результата.

В соответствии с Законом в отношении должника применяются следующие процедуры:

1) реорганизационные;

2) ликвидационные;

3) мировое соглашение.

Реорганизационные процедуры включают внешнее управление имуществом должника, финансовое оздоровление, наблюдение и санацию.

К ликвидационным процедурам относятся:

1) принудительная ликвидация предприятия – должника по решению арбитражного суда;

2) добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация предприятия–должника осуществляется в процессе конкурсного производства.

**Наблюдение** как процедура банкротства применяется к должнику в целях: обеспечения сохранности имущества должника; проведения анализа финансового состояния должника; составления реестра требований кредиторов; проведения первого собрания кредиторов.

При **финансовом оздоровлении** должник начинает расплачиваться по долгам почти сразу после введения процедуры. Одновременно осуществляются меры по финансовому оздоровлению. Гарантом исполнения обязательств выступают лица, предоставившие обеспечение. Для реализации процедуры финансового оздоровления утверждается административный управляющий.

**Внешнее управление** имуществом предприятия-должника направлено на сохранение деятельности предприятия и его оздоровление; оно является необязательной процедурой банкротства и вводится арбитражным судом только тогда, когда это может привести к восстановлению платежеспособности должника.

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие **конкурсного производства**, т.е. именно с момента открытия конкурсного производства должник юридически становится банкротом. В ходе конкурсного производства продажа имущества предприятия–должника осуществляется конкурсным управляющим на открытых торгах.

**Мировое соглашение** представляет собой соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок. Его суть состоит в окончании процесса путем мирного урегулирования спора, т.е. достижения определенности в отношениях между сторонами на основе свободного волеизъявления самих сторон. Должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, в том числе и после открытия конкурсного производства. Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается большинством собрания кредиторов, при условии, если за него проголосовали все залоговые кредиторы.

Формированию **антикризисной программы** должен предшествовать обстоятельный **анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия**, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности и т.д. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Важнейшим показателем финансового положения предприятия является оценка его **платежеспособности**, под которой понимается способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Способность предприятия оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения его текущих (краткосрочных) обязательств, называется **ликвидностью**.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Основными признаками неплатежеспособности являются:

* наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;
* отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

# Предлагаемый перечень вопросов теоретической части контрольной работы

1. Возникновение кризисов и тенденции циклического развития предприятия.
2. Антикризисное управление – микроэкономическая категория.
3. Основные подсистемы антикризисного управления предприятием.
4. Тактические и стратегические мероприятия по выводу предприятия из кризиса.
5. Показатели, дающие основание для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной.
6. Досудебная санация как метод восстановления платежеспособности предприятия.
7. Наблюдение – процедура банкротства (цели, задачи, особенности).
8. Финансовое оздоровление – процедура банкротства (цели, задачи, особенности).
9. Внешнее управление – процедура банкротства (цели, задачи, особенности).
10. Конкурсное производство - процедура ликвидации предприятия.
11. Мировое соглашение как метод мирного урегулирования споров.
12. Фиктивное и умышленное банкротство (сущность и особенности).
13. Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.
14. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятий (общность и отличия понятий).

# Примерные задания практической части контрольной работы

**Задание 1. Дан баланс предприятия. Провести горизонтальный и вертикальный анализ Актива и Пассива баланса**

**Бухгалтерский баланс**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **на** | | |  | **20** |  | **г.** | | | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | | 0710001 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | |  |  | |  |
| Организация |  | | | | | | | по ОКПО | | | | |  | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | | ИНН | | |  | | | |
| Вид экономической деятельности | |  | | | | | | | | | по ОКВЭД | |  | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | | |  | | | | |  |  | |  | |
|  | | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | |  | |  | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

Местонахождение (адрес)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **На** | |  | | | | |  | | | **На 31 декабря** | | | | | | | **На 31 декабря** | | | | | | | |
| **Пояснения** | **Наименование показателя** | **20** | | |  | | **г.** | | | | | **20** | |  | | **г.** | | | **20** | | |  | | **г.** | | |
|  |  | *(дата текущего года)* | | | | | | | | | | *(предыдущего года)* | | | | | | | *(предшествующего предыдущему году)* | | | | | | | |
|  | **АКТИВ** |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Нематериальные активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Результаты исследований и разработок | 63 | | | | | | | | | | 678 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Нематериальные поисковые активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Материальные поисковые активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Основные средства | 14345 | | | | | | | | | | 11550 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Доходные вложения в материальные ценности | 76 | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Финансовые вложения | 23 | | | | | | | | | | 23 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Отложенные налоговые активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Прочие внеоборотные активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **Итого по разделу I** | **14507** | | | | | | | | | | **12251** | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Запасы | 31605 | | | | | | | | | | 24551 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 564 | | | | | | | | | | 373 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Дебиторская задолженность | 8487 | | | | | | | | | | 3884 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |  | | | | | | | | | | 261 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Денежные средства и денежные эквиваленты | 4636 | | | | | | | | | | 1225 | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Прочие оборотные активы |  | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **Итого по разделу II** | **45292** | | | | | | | | | | **30294** | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **БАЛАНС** | **59799** | | | | | | | | | | **42545** | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | **На** | |  | | | |  | | **На 31 декабря** | | | | | | | | **На 31 декабря** | | | | | | | |
| **Пояснения** | **Наименование показателя** | **20** | |  | | **г.** | | | | **20** | | |  | | **г.** | | | **20** | | |  | | **г.** | | |
|  |  | *(дата текущего года)* | | | | | | | | *(предыдущего года)* | | | | | | | | *(предшествующего предыдущему году)* | | | | | | | |
|  | **ПАССИВ** |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6** |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 13046 | | | | | | | | 13046 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | ( |  | | | | | ) | | ( |  | | | | | | ) | ( | |  | | | | | ) |
|  | Переоценка внеоборотных активов |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Добавочный капитал (без переоценки) | 221 | | | | | | | | 221 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Резервный капитал | 914 | | | | | | | | 913 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 38031 | | | | | | | | 25661 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **Итого по разделу III** | **52212** | | | | | | | | **39841** | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Заемные средства | 469 | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Отложенные налоговые обязательства |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Оценочные обязательства |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Прочие обязательства |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **Итого по разделу IV** | **469** | | | | | | | | **-** | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Заемные средства | 2378 | | | | | | | | 12 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Кредиторская задолженность | 4740 | | | | | | | | 2692 | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Доходы будущих периодов |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Оценочные обязательства |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | Прочие обязательства |  | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **Итого по разделу V** | **7118** | | | | | | | | **2704** | | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | **БАЛАНС** | **59799** | | | | | | | | **42545** | | | | | | | |  | | | | | | | |

**Задание 2. Оценить структуру баланса на предмет его положительного состояния. Сделать выводы и предложить соответствующие мероприятия.**

**Задание 3. По результатам проведенной оценки финансового состояния предприятия и по данным аналитического баланса предложить мероприятия по изменению финансового состояния организации**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | **На 01.01.** | | **На 01.07.** | | **На 01.01.**  **следующего**  **года** |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 |
| **I. Внеоборотные**  **активы** |  | |  | |  |
| 1.1. Нематериальные | 31 | | 58 | | 70 |
| активы |  | |  | |  |
| 1.2.основные средства | 474 168 | | 468 955 | | 530 630 |
| 1.3 .незавершенное |  | |  | |  |
| строительство | 120 | | 151 | | 155 |
| 1.4.долгосрочные | 117 | | 313 | | 54 |
| финансовые |  | |  | |  |
| вложения |  | |  | |  |
| 1.5.прочие внеоборотные |  | |  | |  |
| активы | 73 | | 292 | | 305 |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I** | **474 509** | | **469 769** | | **531 214** |
| **II. Оборотные активы** |  | |  | |  |
| 2.1. запасы | 2 435 | | 184 782 | | 276 613 |
| 2.2. НДС | 1 474 | | 4 850 | | 14 593 |
| 2.3.дебиторская задолженность | 19 828 | | 43490 | | 196 151 |
| 2.4.краткосрочные | 644 | | 134 | | 903 |
| финансовые вложения |  | |  |
| 2.5. денежные средства | 73 | | 2067 | | 53 977 |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II** | **24 454** | | **235 323** | | **542 237** |
| **БАЛАНС** | **498 963** | | **705 092** | | **1 073 451** |
|  | | | | | |
| ПАССИВ |  |  | |  | |
| **III. Капитал и резервы** |  |  | |  | |
| 1. 1 .Уставный капитал | 1 133 | 1 133 | | 1 133 | |
| 1.2.Добавочный | 250 000 | 250 000 | | 250 000 | |
| капитал |  |  | |  | |
| 1.3.Резервный капитал, | 61 788 | 89 972 | | 179 038 | |
| фонды, целевые |  |  | |  | |
| финансирование и |  |  | |  | |
| поступления  1.4. Нераспределенная прибыль | 103 937 | 194 537 | | 296 897 | |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III** | **416 858** | **535 642** | | **727 068** | |
| **IV.Долгосрочные**  **пассивы** | **1 867** | **6 026** | | **622** | |
| **V. Краткосрочные**  **пассивы** |  |  | |  | |
|  |  | |  | |
| 6.1.заемные средства | 2 159 | 15 | | 720 | |
| 6.2.кредиторская |  |  | |  | |
| задолженность | 78 079 | 161 644 | | 234 910 | |
| 6.3.расчеты по |  | 1 765 | | 110 779 | |
| дивидендам |  |  | |  | |
| 6.4.доходы будущих |  |  | |  | |
| периодов |  |  | |  | |
| 6.5.фонды потребления |  |  | |  | |
| 6.6.резервы |  |  | |  | |
| предстоящих |  |  | |  | |
| расходов и |  |  | |  | |
| платежей |  |  | |  | |
| 6.7.прочие краткосрочные пассивы |  |  | |  | |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V** | **80 283** | **163 424** | | **345 761** | |
| **БАЛАНС** | **498 963** | **705 092** | | **1 073 451** | |

**Задание 4. Разработать управленческие решения по результатам диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия, баланс которого приведен ниже**

|  |  |
| --- | --- |
| **АКТИВ** | |
| Внеоборотные активы | 3000 |
| Запасы | 1500 |
| Дебиторская задолженность и денежные средства | 250 |
| Готовая продукция | 2450 |
| Денежные средства | 1000 |
| **Баланс** | **8200** |
| **ПАССИВ** | |
| Капитал и резервы | 4000 |
| Кредиторская задолженность: |  |
| Поставщикам и подрядчикам | 1000 |
| По оплате труда | 200 |
| Перед бюджетом | 1000 |
| Краткосрочные кредиты банков | 2000 |
| **Баланс** | **8200** |

**Задание 5.** На конец года запасы фирмы равны 35 000 р., дебиторская задолженность – 13 000 р., кассовая наличность – 4 000 р., краткосрочные обязательства – 58 000 р. Определить, грозит ли фирме кризис по коэффициентам ликвидности.

**Задание 6. Сформировать перечень действий арбитражного управляющего по стадиям кризисного управления**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Перечень действий (мероприятия)** | **Сроки выполнен. в соответствии с**  **ФЗ** | **Издаваемый внутренний документ** |
| *Например*, **Стадия наблюдения** | | | |
|  |  |  |  |
| **Стадия конкурсного производства и т.д.** | | | |
|  |  |  |  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  | | | |

**Задание 7.** Перечислите показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, которые используются для проведения анализа финансового состояния организации.

**Задание 8.** Перечислите показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности).

**Задание 9.** Для проведения анализа финансового состояния предприятия используется показатель «среднемесячная выручка». Что характеризует этот показатель и каков порядок его расчета?

**Задание 10.** Для проведения анализа финансового состояния предприятия используется показатель «доля денежных средств в выручке». Что характеризует этот показатель и каков порядок его расчета?

**Задание 11.** Какой показатель дает общее представление о платежеспособности предприятия: объемах его заемных средств и сроках возможного погашения задолженности предприятия перед его кредиторами. Как этот показатель вычисляется?

**Задание 12.** С чем связана финансовая устойчивость предприятия? Перечислите основные критерии оценки финансовой устойчивости предприятия.

# Рекомендуемая литература

**а) основная литература:**

1.Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2014 (www.znanium.com)

**б) дополнительная литература**:

1. Арбитражный процессуальный Кодекс РФ
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 (с последующими изменениями и дополнениями)
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. с последующими дополнениями
4. Гражданский Кодекс Российской Федерации
5. . Налоговый кодекс РФ. Ч.1 и2.

6. Трудовой Кодекс РФ.

7. Антикризисное управление: Учебное пособие / Васин С.М., Шутов В.С. - М.:ИЦ РИОР, НИЦИНФРА-М, 2017. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование:Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-369-01557-5. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=504476

8. Антикризисное управление организацией:Уч.пос./Г.Д.Антонов, О.П.Иванова, В.М.Тумин, В.А. Трифонов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 142 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование:Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-011052-3, 1000 экз. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=511218

9. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Гореликов К.А. - М.:Дашков и К, 2017. - 216 с.: 60x90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02431-3. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=556392

10. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Монография/В.А. Щегорцов и др..-М.:Новости, 2010.-1293 с.

11. Захаров В. Я.Антикризисное управление: теория и практика / В. Я.

Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин. - Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.

12. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие. - М., 2014.-504 с.

13. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник для вузов /

Е.П.Жарковская, Б.Е.Бродский, И.Б.Бродский. - 6-е изд., испр. и доп. - М.:ОМЕГА-Л, 2010.- 650 с.

14. Круглова Н.Ю. Антикризисное упрвление: уч. пособие/Н.Ю. Круглова.-М.:Кнорус, 2014.-512 с.

15. Кузнецов С.Ю. Антикризисное управление: Курс лекций: уч. пособие С.Ю. Кузнецов.-М.: ФиС, 2015.-176 с.

16. Международный опыт антикризисной политики.-М.: Дело, 2016.-218 с.

17. Патласов О. Ю. Антикризисное управление: финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации". - Москва: Книжный мир, 2016.- 378 с.

Светлана Владимировна **Пронина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

***Учебно-методическое пособие***

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.