

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономической безопасности и налогообложения



**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
Методические указания к подготовке и проведению практических  
занятий для студентов направления подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
очной и заочной форм обучения

Курск 2017

УДК 338(075.8)

Составитель Л.В. Афанасьева, В.Ю. Циклаури

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и налогообложения *Рыкунова В.Л.*

**Антикризисное управление:** Методические указания к подготовке и проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Л.В. Афанасьева, В.Ю. Циклаури. Курск, 2017. 10 с.

Представлены содержание дисциплины, задания для практических занятий студентов по дисциплине «Антикризисное управление».

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 2017. Формат 60x84 1/16. .  
Усл.печ. л. 0,6. Уч.-изд. л. 0,5 . Тираж 100 экз. Заказ . Бесплатно. 2713  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г.Курск, ул.50 лет Октября, 94.

## **Практическое занятие 1. Категории антикризисного управления**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1.1 Общие понятия и типология кризисов: социальный кризис, демографический кризис, психологический кризис, политический кризис, организационный кризис, экологический кризис, экономический кризис. Последствия кризиса.

1.2 Антикризисное управление и его технология. Методы антикризисного управления.

1.3 Циклы общественного воспроизводства и их роль в возникновении экономических кризисов.

1.4 Основные теории экономических кризисов: экстернальные и интернальные теории.

### **2. Контрольный опрос.**

### **3. Задание для самостоятельной работы.**

Выполнить задание в рабочей тетради по теме 1.

Проанализировать **последствия различных видов кризиса**: социальный кризис, демографический кризис, психологический кризис, политический кризис, организационный кризис, экологический кризис, экономический кризис, используя материалы Антикризисный менеджмент <http://homes.line.ru/wolk/crisis/management.htm> ; Институт народнохозяйственного прогнозирования Российская академия наук [http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ\\_w.htm#top](http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ_w.htm#top).

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.

2. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

3. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

## **Практическое занятие 2. Банкротство как инструмент рыночного хозяйства**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1.1 Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур.

1.2 Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц.

1.3 Упрощенные процедуры банкротства. Банкротство отсутствующего должника.

1.4 Возможность применения опыта зарубежных государств по реализации механизма банкротства в России.

### **2. Контрольный опрос. Тестирование**

**3. Проверка выполнения задания в рабочей тетради по теме 3.**

#### **4. Задание для самостоятельной работы.**

Выполнить задание в рабочей тетради по теме 3.

Показать **антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур**, используя материалы: Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 №127-ФЗ

#### Список рекомендуемой литературы

1. ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве) /СПС Консультант Плюс

2. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.

3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

4. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

## **Практическое занятие 3. Институциональное обеспечение антикризисного управления в России**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1.1 Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства).

1.2 Механизм появления феномена неплатежеспособности. Классификация причин неплатежеспособности. Типовые причины неплатежеспособности предприятия.

1.3 Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла

### **2. Контрольный опрос.**

### **3. Тестовое задание**

### **4. Задание для самостоятельной работы.**

Выполнить задание в рабочей тетради по теме 2.

Показать роль обеспечения экономической безопасности в антикризисном управлении предприятием в хозяйственном механизме страны. Проанализировать экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий, используя материалы:

Антикризисный менеджмент  
<http://homes.line.ru/wolk/crisis/management.htm> ;Международный журнал "Проблемы теории и практики и управления"  
<http://www.ptpu.ru/> ; Институт народнохозяйственного прогнозирования Российская академия наук [http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ\\_w.htm#top](http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ_w.htm#top)

### **Список рекомендуемой литературы**

1. ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве) /СПС Консультант Плюс

2. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.

3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

4. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

## **Практическое занятие 4. Антикризисное управление в рамках судебных процедур**

### **1. Вопросы для обсуждения**

- 1.1 Диагностика кризисов в организации и ее инструменты.
- 1.2 Причины кризисного состояния организации.
- 1.3 Управление рисками как инструмент предупреждения неблагоприятных тенденций развития предприятия. Сигналы о нарастании угроз в развитии предприятия.
- 1.4 Финансовый анализ как инструмент оценки текущего состояния предприятия и его элементы.
- 1.5 Методы преодоления финансового кризиса в организации: сокращение затрат, увеличение поступления денежных средств, проведение реструктуризации кредиторской задолженности, определение стратегии развития предприятия и проведение его реорганизации или реструктуризации.

### **2. Контрольный опрос.**

### **3. Тестовое задание**

### **4. Проверка выполнения задания в рабочей тетради по теме 4.**

### **5. Задание для самостоятельной работы.**

Выполнить задание в рабочей тетради по теме 4.

Изучить **управление рисками как инструмент предупреждения неблагоприятных тенденций развития предприятия**, используя материалы периодических изданий «РИСК», «Менеджмент в России и за рубежом», «Арбитражный управляющий» и др..

### **Список рекомендуемой литературы**

1. ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве)» /СПС Консультант Плюс
2. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

4. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

## **Практическое занятие 5. Зарубежная практика реализации процедур банкротства**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1.1 Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

1.2 Формирование программы антикризисного управления предприятием.

1.3 Разработка стратегии антикризисного управления организацией.

1.4 Тактика реализации стратегии антикризисного управления.

1.5 Стратегическое, тактическое и оперативное управление предприятием. Постановка и реализация задач антикризисного управления.

1.6 Ограничения реализации стратегии предприятия: структура и система управления, управленческая культура, компетенции персонала и ресурсы.

1.7 Первоочередные антикризисные меры.

### **2. Контрольный опрос.**

### **3. Тестовое задание**

**4. Проверка выполнения задания в рабочей тетради по теме**

### **5. Задание для самостоятельной работы.**

Выполнить задание в рабочей тетради по теме 5.

**Тактика реализации стратегии обеспечения экономической безопасности в антикризисном управлении.** Стратегическое, тактическое и оперативное управление предприятием. Постановка и реализация задач антикризисного управления, используя материалы: Антикризисный менеджмент <http://homes.line.ru/wolk/crisis/management.htm> ; Журнал "Инвестиции в России" [http://www.lgg.ru/~ivt\\_mgzr/](http://www.lgg.ru/~ivt_mgzr/) ; Международный журнал "Проблемы теории и практики и управления" <http://www.ptpu.ru/> ; Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академия наук [http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ\\_w.htm#top](http://ecfor.cemi.rssi.ru/russ_w.htm#top)

## Список рекомендуемой литературы

1. ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве) /СПС Консультант Плюс
2. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.
4. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

## **Практическое занятие 6. Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте: слияния и поглощения**

### **1. Вопросы для обсуждения**

1.1 Суть маркетинговой деятельности в антикризисном управлении. Главный принцип и основная цель маркетинга социально-экономической системы. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении.

1.2 Учет внутренних факторов при выработке маркетинговой стратегии в антикризисном управлении.

1.3 Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.

1.4 Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. Основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

1.5 Маркетинговые антикризисные программы как часть стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

### **2. Контрольный опрос.**

**3. Задача (на основе предоставленной бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия определить степень кризисности предприятия используя предложенные методики**



Наиболее простой из западных методик диагностики банкротства является двухфакторная математическая модель, при построении которой учитываются всего два показателя: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заемных средств в пассивах.

Альтман

$$Z = -0,3877 + (-1,036) * \text{КТЛ} + 0,579 * \text{ЗС/П},$$

Если расчетные значения  $Z$  – счета меньше нуля, то угроза банкротства в течение ближайшего года для предприятия мала.

**Рассчитать модель по предложенной бухгалтерской (финансовой) отчетности за 3 года**

Четырехфакторная модель оценки угрозы банкротства:

$$Y = 19,892 * V9 + 0,047 * V25 + 0,7141 * V31 + 0,4860 * V35,$$

где  $V9$  = прибыль (убытки) до налогообложения/материальные активы;

$V25$  = оборотные активы/краткосрочные пассивы;

$V31$  = выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг/материальные активы;

$V35$  = операционные активы / операционные расходы (себестоимость проданных товаров, коммерческие расходы, управленческие расходы).

Если  $Y > 1,425$ , то с 95% - ной вероятностью можно говорить о том, что в ближайший год банкротства не произойдет и с 79% - ной – не произойдет в течение 5 лет.

Наиболее распространенным в западной практике прогнозирования риска банкротства являются предложенные известным американским профессором Э. Альтманом  $Z$  – модели.

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5,$$

где  $X1$  – отношение оборотных активов к общей сумме активов;

$X2$  – отношение суммы чистой прибыли (нераспределенной прибыли) или непокрытого убытка, взятого с отрицательным знаком, к общей сумме активов;

$X3$  – отношение прибыли до налогообложения к общей сумме активов;

$X4$  – отношение рыночной стоимости собственного капитала организации (суммарной рыночной стоимости акций организации) к балансовой стоимости заемных средств;

X5 – оборачиваемость всего капитала, как отношение выручки к общей сумме активов.

Если значение  $Z < 1,81$ , то это признак высокой вероятности банкротства; от 1,81 до 2,765 – средняя вероятность банкротства; от 2,765 до 2,99 – низкая вероятность банкротства; больше 2,99 – ничтожная вероятность.

Для организаций акции которых не котируются на бирже, Э. Альтман предложил следующую модель для вероятности банкротства;

$$Z = 0,717 K1 + 0,847 K2 + 3,107 K3 + 0,42 K4 + 0,995 K5,$$

где  $K1, K2, K3, K5$  - определяются аналогично, как и в предыдущей формуле Э. Альтмана;

$K4$  - балансовая стоимость собственного капитала (заемный капитал).

Если  $Z > 1,23$ , то вероятность банкротства незначительна.

**Рассчитать модель по предложенной бухгалтерской (финансовой) отчетности за 3 года**

#### **4. Проверка выполнения задания в рабочей тетради по теме 6.**

Список рекомендуемой литературы

1. ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве) /СПС Консультант Плюс

2. Афанасьева Л.В. Антикризисное управление и механизмы обеспечения экономической безопасности: учебное пособие/ Л.В. Афанасьева, Т.Ю. Ткачева, В.Ю. Циклаури; Юго-Зап. гос. ун-т . Курск, 2014. 180с.

3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

4. Орехов В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 540 с.