



Н. В. Кирюшкина

Н. В. Полищук

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)

Н. В. Кирюшкина, Н. В. Полищук

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Рекомендовано Редакционно-издательским советом
Московского авиационного института
(национального исследовательского университета)
в качестве учебного пособия*

Москва
Языки Народов Мира
2021

УДК 338.2
ББК 65.05
К43

Рецензенты:

Кафедра экономики и бухгалтерского учета Московского регионального социально-экономического института, протокол № 2 от 01.03.2021.

Алексеев А. Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры организационно-управленческих инноваций ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»

Заславская И. В., к.э.н. доцент кафедры «Экономика и управление строительством» ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский государственный строительный университет»

Кирюшкина, Н. В.

К43 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: учебное пособие / Н. В. Кирюшкина, Н. В. Полищук. — М. : Языки Народов Мира, 2021. – 116 с.

ISBN 978-5-6046262-5-2

В учебном пособии представлены установочный теоретический материал, практические задания, тестовые проверочные задания, закрепляющие знания студентов и формирующие практические компетенции по основным разделам дисциплины «Антикризисное управление». Тематика учебного пособия охватывает общую характеристику кризисных явлений в экономике, положения Федерального законодательства о банкротстве, диагностику причин возникновения кризисной ситуации на предприятии, стратегию и тактику в антикризисном управлении, антикризисную инновационную стратегию, бизнес-план финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата экономических и инженерных направлений подготовки аэрокосмических вузов, изучивших базовые экономические дисциплины.

УДК 338.2
ББК 65.05

ISBN 978-5-6046262-5-2

© Н. В. Кирюшкина, 2021
© Н. В. Полищук, 2021
© Языки Народов Мира, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. Понятие и сущность антикризисного управления в экономике	9
1.1. Общая характеристика кризисных явлений в экономике	9
<i>Практическое задание 1. «Кризисные явления в экономике, их типы, особенности, причины»</i>	20
1.2. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике	22
<i>Практическое задание 2. «Правовые основы государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)"»</i>	26
РАЗДЕЛ 2. Методы антикризисного управления в разрезе предприятия	29
2.1. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии	29
<i>Практическое задание 3. «Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии»</i>	53
2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	54
<i>Практическое задание 4. «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»</i>	60
2.3. Антикризисная инновационная стратегия и организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	61
<i>Практическое задание 5. «Антикризисная инновационная стратегия и организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии»</i>	67
2.4. План финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия	72
<i>Практическое задание 6. «Подготовка Плана и отдельных регламентов финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия»</i>	78

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Формирование компетенций по курсу «Антикризисное управление» заданиями в учебном пособии Теория и практика антикризисного управления в условиях трансформации Российской экономики	80
2. Вариант контрольных тестовых заданий по курсу «Антикризисное управление»	82
3. Вопросы к экзамену по курсу «Антикризисное управление»	95
4. Критерии оценивания	99
5. Список литературы	102
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины «Антикризисное управление»	104
7. Кейсы	106

ПРЕДИСЛОВИЕ

Антикризисное управление представляет собой особый вид менеджмента. Необходимость антикризисного управления обусловлена циклическим характером функционирования экономики, возникновением кризисных ситуаций в развитии социально-экономических систем на макро- и микроуровнях. Эффективность антикризисного управления зависит от методов анализа и качества применяемых инструментов в этой области. Изучение дисциплины предполагает освоение целого комплекса важных профессиональных компетенций современных специалистов в области менеджмента. В рамках антикризисного управления реализуются профессиональные знания, навыки и умения в области современных технологий менеджмента, применение разнообразных инструментов фундаментального финансового анализа, методов стратегического прогнозирования.

Целью учебного пособия является обеспечение всесторонней подготовки студентов по изучению методов управления организацией для предотвращения кризисных ситуаций в жизнедеятельности предприятий.

Задачами учебного пособия являются:

- изучение причин и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- рассмотрение принципов и методов антикризисного управления;
- формирование представлений о методическом инструментарии антикризисного менеджмента;
- освоение с современных методов диагностики предприятия;

- знакомство с практическим опытом антикризисного управления, приобретение навыков финансового анализа деятельности организации для выявления симптомов кризиса;
- применение инструментов предотвращения кризисов по управлению организацией и определение путей выхода из кризиса предприятий разных форм собственности;
- формирование антикризисных программ предприятий различных форм собственности;
- освоение приемов разработки инвестиционной стратегии;
- изучение современных практик антикризисного управления и способов оценке их эффективности.

Учебное пособие представляет собой основной учебный материал для подготовки к лекционным и практическим занятиям по дисциплине «Антикризисное управление», предназначено для студентов магистратуры экономических и инженерных направлений подготовки аэрокосмических вузов. Соответствует СУОС ВО НИУ МАИ, разработанному в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

В результате изучения материалов данного учебного пособия студенты должны

- **знать:**
 - ✓ основные причины кризисных явлений финансового состояния российских предприятий;
 - ✓ основы российского законодательства о несостоятельности (банкротстве);
 - ✓ характеристики методов антикризисного фирменного экономического анализа;

- ✓ классификацию факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели в системе антикризисного управления.

- **уметь:**

- ✓ использовать теоретические знания в целях антикризисного управления, для достижения как экономических, так и социальных эффектов;
- ✓ проводить оценку и анализ методов реализации антикризисных процедур на микроуровне;
- ✓ определять нормативные критерии неплатежеспособности;
- ✓ проводить анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- ✓ применять современные подходы к диагностике несостоятельности (банкротства) предприятия;
- ✓ разрабатывать мероприятия по финансовому оздоровлению компании;
- ✓ выявлять внутренние резервы улучшения финансового состояния предприятий.

- **овладеть:**

- ✓ практикой расчетов показателей эффективности;
- ✓ практикой расчетов потребности предприятия в денежных средствах и лимитах.

Перечисленные результаты освоения материалов данного учебного пособия являются основой для формирования профессиональной компетенции: З-62 (ПК-15), У-70(ПК-15), В-64(ПК-15) (Приложение 1).

Учебное пособие состоит из 2-х разделов. В первом разделе студенты приобретают знания теоретических основах

антикризисного управления. Второй раздел посвящен прикладным аспектам антикризисного управления

Для выполнения практических заданий студенты используют компьютерные программы: программная среда Excel (проведение финансово-коммерческих расчетов); демоверсии программных продуктов: «Альт-Инвест», «ИНЭК-Аналитик», Project Expert, Open Plan.

Раздел 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ

1.1. Общая характеристика кризисных явлений в экономике

Дидактические единицы:

ДЕ. 1.1. Характеристика кризисных явлений в экономике.

Кризис — это неизбежное и регулярно повторяющееся состояние развивающейся социально-экономической системы. Причинами экономических кризисов являются: экономические циклы и его фазы, неэффективное государственное антикризисное регулирование, кризисы в государственных и других институциональных системах.

Цикличность проявляется в экономике неравномерностью развития общественного производства и характеризуется чередованием спадов и подъемов. Различают разные по продолжительности и причинам возникновения циклы:

- Большие циклы или длинные волны Кондратьева, продолжительностью 40–60 лет. Причинами таких циклов являются: радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка.
- Циклы Кузнеця, продолжительностью 15–25 лет, причинами которых являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства.

- Циклы меньшей продолжительности 7–11 лет, которые являются следствием изменений в кредитно-денежной сфере.

- Циклы продолжительностью 3–5 лет, которые являются следствием изменений динамики относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях и частые хозяйственные циклы продолжительностью 1–12 лет, которые являются результатом колебаний инвестиционной активности.

Описание кризисов различно на микро- и макроуровнях. Основными типами кризисов на макроуровне в рамках национальной экономики являются: аграрные, биржевые, бюджетно-финансовые, валютные, денежно-кредитные, общие кризисы финансовой системы и кризисы экономических диспропорций.

Рассмотрим подробнее формы их проявления и признаки в Таблице 1.

Таблица 1

Характеристика кризисов в современной экономике на макроуровне

Тип кризиса	Форма проявления	Признаки
Аграрные кризисы	Нарушение пропорций воспроизводства в сельском хозяйстве	<ul style="list-style-type: none"> • Рост нереализуемых запасов сельскохозяйственной продукции • Падение цен на сельскохозяйственную продукцию и продукты ее переработки • Сокращение объемов производства сельскохозяйственной продукции и как следствие, разорение производителей • Рост безработицы, в т. ч. в скрытой форме

Биржевые кризисы	Массовая распродажа акций и облигаций и других финансовых активов на фондовом рынке	<ul style="list-style-type: none"> • Резкое падение стоимости и котировок ценных бумаг • Значительное сокращение эмиссии ценных бумаг, уход в «кэш» (наличность)
Бюджетно-финансовые кризисы	Несбалансированность бюджетной политики	<ul style="list-style-type: none"> • Несвоевременное или неполное поступление налогов и других обязательных платежей • Высокий уровень заимствований • Дефицит финансовой или имущественной, финансовой поддержки
Валютные кризисы	Падение курса национальной валюты относительно валюты других стран	<ul style="list-style-type: none"> • Инфляция • Спад производства
Общие кризисы финансовой системы	Нарушение сбалансированности денежно-кредитной системы	<ul style="list-style-type: none"> • «Бегство» вкладов и их перевод в наличность или ценные металлы • Сокращение банковского и коммерческого кредита • Рост финансовых банкротств • Значительное повышение нормы банковского процента
Кризисы экономических диспропорций	Нарушение пропорций воспроизводства	<ul style="list-style-type: none"> • Падение производства • Недогрузка производственных мощностей • Сокращение занятости

Социально-экономическая система в самом общем смысле имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование как поддержка устойчивого состояния, характеризующаяся целостностью, качественной определенностью, напрямую зависит от развития на новом уровне, отражая диалектическое единство основных форм

социально-экономической системы. Например, функционирование социально-экономической системы характеризуется обязательным наличием предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке, критерием чего является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создает принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности, негативная трансформация функционирования социально-экономической системы.

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе, вытекающее из законов функционирования и развития социально-экономической системы, которая стремится управлять своей деятельностью (к самоуправлению) и снижать долю неуправляемых процессов.

Кризисы классифицируют путем распределения и группировки по характерным идентификационным признакам (Таблица 2).

На микроуровне кризис может быть связан с сокращением или увеличением конкурентами стратегической зоны хозяйствования. Кризис может быть обусловлен несоответствием объема и структуры продукции предприятия объему и структуре спроса потребителей продукции; несоответствием стиля, форм и средств управления предприятием его существующему статусу, стратегическим целям хозяйствования, качества персонала и т. д.; несоответствием между денежными доходами и расходами предприятия, общей разбалансированностью финансового механизма.

Таблица 2

Классификация кризисов на предприятии

Классификационный признак кризиса	Виды кризисов	Характеристика видов кризиса
Масштаб проявления	Общий	Охватывает социально-экономическую систему
	Локальный	Охватывает часть социально-экономической системы
Структура отношений в социально-экономической системе и дифференциации проблематики	Экономический	Отражает острые противоречия в экономическом состоянии отдельного предприятия
	Социальный	Возникает при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований на предприятии
	Организационный	Проявляется как кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, филиалов или дочерних фирм
	Психологический	Кризис в психологическом состоянии отдельных людей, коллектива или группы
	Технологический	Обострение противоречий между тенденциями предприятия, возможностями и последствиями в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях

Характер возникновения	Закономерный (ожидаемый)	Вызываются объективными причинами и накоплением факторов. Могут носить как циклический, так и нециклический характер
	Случайный (неожиданный)	Как правило является результатом грубых ошибок в управлении или влияния природных явлений
Фактор возникновения кризиса	Эндогенный (внутренний)	Факторы, которые привели к кризису, зависят от предприятия
	Экзогенный внешний	Факторы, которые привели к кризису и не зависят от предприятия
Стадия жизненного цикла предприятия, на котором возник кризис	Кризис роста	Основная причина — нехватка ресурсов для обеспечения роста предприятия
	Стагнация	Преобладающей причиной является отсутствие перспектив развития
	Спада	Бесперспективность работы предприятия
Степень последствий	Легкий	Напрямую не угрожает функционированию предприятия. При переводе его в режим антикризисного управления не влияет на интенсивность и направление работы предприятия
	Тяжелый	Угрожает дальнейшему существованию предприятия и требует немедленной финансовой санации. Вызывает изменение интенсивности и направления работы предприятия.
	Катастрофический	Кризисное состояние, которое несовместимо с дальнейшим существованием предприятия и приводит к его разрушению как самостоятельной хозяйственной единицы

Фаза развития	Прибыльности	Перманентные убытки выхолащивают собственный капитал
	Стратегический	На предприятии разрушен производственный потенциал и отсутствуют долгосрочные факторы успеха
	Платёжеспособности	Периодический дефицит денежных средств предприятия для выполнения им своих обязательств и финансирования своей текущей деятельности
	Банкротство	Невозможность предприятия удовлетворить требования кредиторов в течение длительного времени
Уровень управленческого влияния на кризис	Управляемый	Кризисный процесс, подвергается управленческому воздействию
	Неуправляемый	Направление и характер кризисного процесса невозможно изменить в результате управленческого воздействия
Локальная сфера проявления	Сбыта (рыночный)	Вызванный несоответствием объема и структуры спроса покупателей (реализованных товаров) к объему и структуры производимой продукции
	Производственный	Несоответствие производственных возможностей предприятия рыночному спросу
	Финансовый	Невозможность получения необходимых финансовых ресурсов
	Менеджмента	Несоответствие стиля, форм и средств управления предприятия его статусу, возможностям и стратегическим целям

Кризисные явления в деятельности предприятия являются моментом резкого обострения противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия отдельных элементов микроэкономической системы между предприятием и его внешним окружением.

Перечень совокупности возможных положительных и отрицательных последствий кризиса внушителен:

- обновление, оздоровление, перестройка социально-экономической системы или их разрушение, возникновение нового кризиса;
- обострение или ослабление кризиса;
- резкие изменения в социально-экономической системе, или мягкий выход из кризиса;
- долгосрочные, краткосрочные, качественные, количественные изменения (или вместе);
- необратимые или обратные изменения.

Собственно, любое управление в определенной степени должно быть антикризисным, а социально-экономическая система должна быть приспособлена к длительному существованию с возможностями адаптации к изменяющимся условиям. Возможности антикризисного управления зависят от профессионализма и искусства управления, характера мотивации, понимания предпосылок кризиса и его последствий, а также ответственности уполномоченных лиц (табл. 3).

Толкование кризиса на предприятии как явления
в экономике предприятия

Толкование кризиса как субъективного явления	Толкование кризиса как объективного явления
<ul style="list-style-type: none"> • различия между желаемым и реальным состоянием объекта управления; • незапланированный и нежелательный, ограничен по времени процесс, который может существенно помешать или даже исключить функционирование предприятия; • финансовый кризис — это фаза разбалансированной деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния руководства на финансовые отношения на предприятии; • повреждения внутренних механизмов поддержки адаптивности, гибкости и устойчивости, которые обеспечивают поддержку равновесного состояния предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде; • кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды; • совокупность ситуаций, которые увеличивают вероятность появления неплатежеспособности предприятия и их размеры провоцируют возникновение угроз из внешней и внутренней среды и могут привести к разрушениям организационного, экономического и производственного механизма функционирования; • процесс изменения, разрушения структуры связей и отношений, сложившихся выходом, из которого может быть заново сформирована структура связей, отношений или ликвидация предприятия; • экономический кризис предприятия возникает тогда, когда оно становится убыточным; • финансовый кризис предприятия представляет собой потерю потенциала выживания, который заключается в хронической невозможности осуществления финансового обеспечения хозяйственной деятельности.

Сущностные признаки кризиса на уровне предприятия.

1. Кризис отражает сущность и характер противоречий, накопленных в пределах хозяйственной системы и требующих преодоления для обеспечения дальнейшего функционирования или развития системы. Степень обострения имеющихся противоречий обуславливает стадию кризиса, его продолжительность, характер последствий и многое другое.

2. Кризис предприятия представляет собой процесс (а не явление), который характеризуется определенной продолжительностью и, соответственно, имеет определенные временные рамки. В течение кризиса могут быть выделены определенные стадии, которые отличаются временной продолжительностью, формами и интенсивностью проявления, потребностью в управлении.

3. Кризис является объективным экономическим процессом, в основе которого формируются тенденции развития отдельных видов деятельности предприятия, его отдельных управленческих подсистем. Кризисы рассматриваются не только как объективно неизбежные, но и как объективно необходимые, так как носят не только разрушительный, но и оздоровительный характер, выступают импульсом интенсификации развития предприятия.

4. Основным признаком кризиса является существенное нарушение или потеря жизнеспособного состояния предприятия вследствие нарушения параметров жизнеспособности. Преодоление кризиса или восстановление жизнеспособности связывается с восстановлением параметров жизнеспособности за счет внутренних и внешних управленческих действий.

5. Кризис может возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия, выступать как тормоз дальнейшего раз-

вития предприятия и перехода на следующую стадию его развития, или выполнять функцию инициации преждевременного старения и ликвидации предприятия. На каждой стадии жизненного цикла существуют собственные причины возникновения и особенности протекания и преодоления кризиса.

6. Кризис носит циклический характер, то есть возникает с определенной периодичностью. Причем эта периодичность является индивидуальной характеристикой предприятия и не синхронизирована по времени с циклами развития мезо- (область, вид экономической деятельности) и макроокружения предприятия, хотя определенным образом и провоцируется ими.

7. Развертывание кризиса генерируется совокупностью внешних и внутренних факторов, соотношение между которыми и перечень которых, также носят индивидуальный характер.

8. Возникновение кризиса обуславливает определенные угрозы и риски для процесса функционирования предприятия. Прохождение (преодоление) кризиса имеет определенные последствия для дальнейшей «судьбы» предприятия — положительные, если имеет место решение накопленных противоречий и обеспечивает обновление фундаментальных основ ведения бизнеса или негативные, если следствием кризиса является приостановление деятельности предприятия, возникает ситуация банкротства, добровольная или принудительная ликвидация как хозяйственного субъекта.

Антикризисное управление — это комплексная система управления предприятием, носящая стратегический характер, направленная на устранение возможных и имеющихся

проблем в его деятельности на основе разработки и реализации специальной программы с использованием всего потенциала современного менеджмента.

К основным принципам, на которых должна базироваться система антикризисного управления, следует отнести:

- 1) ранняя диагностика кризисных явлений деятельности предприятия;
- 2) срочность реагирования на различные кризисные явления;
- 3) адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его жизнедеятельности;
- 4) полная реализация внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Практическое задание 1

«Кризисные явления в экономике, их типы, особенности, причины»

1. Основные фазы кризиса и их характеристики.
2. Типы и формы кризисов.
3. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
4. Особенности различных видов экономических кризисов.
5. Антикризисное управление на предприятии.

Задание 1. Разобрать классификацию кризисов с примерами по каждому типу кризиса используя программный продукт X-mind, на основе классификации приведенной в Таблице 1.

Классификация кризисов с примерами

Признаки классификации кризиса	Типы кризиса	Примеры кризиса
Масштаб проявления	Общий	
	Локальный	
Структура отношений в социально-экономической системе и дифференциации проблематики	Экономический	
	Социальный	
	Организационный	
	Психологический	
	Технологический	
Характер возникновения	Закономерный (ожидаемый)	
	Случайный (неожиданный)	
Фактор возникновения кризиса	Эндогенный (внутренний)	
	Экзогенный внешний	
Стадия жизненного цикла предприятия, на котором возник кризис	Кризис роста	
	Стагнации	
	Спада	
Степень последствий	Легкий	
	Тяжелый	
	Катастрофический	
Фаза развития	Прибыльности	
	Стратегический	
	Платёжеспособности	
	Банкротство	
Уровень управленческого влияния на кризис	Управляемый	
	Неуправляемый	
Локальная сфера проявления	Сбыта (рыночный)	
	Производственный	
	Финансовый	
	Менеджмента	

Задание 2. Используя диаграммы SmartArt описать возможные факторы кризисного состояния организации.



1.2. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике

Дидактические единицы:

ДЕ. 1.2. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике.

Государственное регулирование имеет наиболее значимое и важное влияние на формирование экономической безопасности предприятия.

Элементами государственного антикризисного регулирования являются:

- создание законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) и о финансовом оздоровлении (санации) организаций, регионов;

- мониторинг деятельности предприятий;
- конкретные меры по оздоровлению организаций и регионов (реструктуризация, санация, консервирование предприятий);
- активная промышленная политика, включая прямую государственную поддержку социально и экономически значимых предприятий;
- активная инвестиционная политика с целью повышения инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной жизни или региона;
- разработка системы мер по преодолению кризиса неплатежей;
- регламентация процедур приватизации и ликвидации предприятий должников, а также представления интересов собственника имущества должника — унитарного предприятия;
- создание института антикризисных управляющих, включая подготовку государственных и муниципальных служащих для работы в условиях кризиса.

Различают инструменты прямого и косвенного влияния государства на экономику предприятий.

Косвенное регулирование управления деятельностью предприятия формирует систему мотивации, создает стимулирующие условия для их развития. Формами такого управления предприятием являются:

- Налоговое регулирование;
- Ценовая и кредитно-финансовая политика;
- Государственный заказ.

К прямому государственному регулированию относится разработка нормативных актов, положений, мер непосредственного влияния на деятельность предприятия.

Основной мерой государственного регулирования деятельности предприятия является обеспечение правовой основы деятельности предприятия.

Правовую основу деятельности предприятия составляют законы, указы, постановления и другие законодательные акты органов власти, которые регулируют правовые отношения между государством и предприятием,

Правовое регулирование финансовой несостоятельности в РФ основывается на мировом опыте и осуществляется на основании нормативных актов: Федеральный закон от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», Гражданский кодекс РФ, Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 24.07.2002 № 95-ФЗ, Трудовой кодекс от 30.12.2001 № 197-ФЗ, Уголовный кодекс от 13.06.1996 № 63-ФЗ.

Целями законодательства о банкротстве являются:

- вывод из хозяйственного оборота неэффективно действующих субъектов;
- сохранение жизнеспособности организации, путем использования юридических механизмов;
- обеспечение защиты интересов кредиторов;
- обеспечение наблюдения за сохранностью и наиболее эффективным использованием имущества должника, испытывающего финансовые трудности в процессе самого банкротства.

Федеральный закон от 26 октября 2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», который в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регламентирует порядок и условия осуществления мер по предотвращению неплатежеспособности

(банкротства), порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие из-за невозможности должника удовлетворить требования кредиторов в полном объеме.

Закон не делает различий относительно того, является ли предприятие государственным или частным, он применяет одинаковые критерии, процедуры и требования ко всем юридическим лицам, за исключением государственных системообразующих предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций.

Важной особенностью Закона является то, что судьбу предприятия окончательно решает арбитражный суд, только он имеет полномочия решать, проводить процедуры реорганизации или отменять их. Никакие решения других органов (например, собрание кредиторов или учредителей) по этому вопросу не имеют юридической силы и не порождают правовых последствий.

Для целей Федерального закона используются следующие основные понятия, связанные с процедурой банкротства: неплатежеспособность, должник, денежное обязательство, обязательные платежи, управляющий должником, банкротские кредиторы, досудебное решение, надзор, внешнее управление, производство по делу о банкротстве, администратор (временный управляющий, административный менеджер, внешний администратор, банкрот), мораторий и тому подобное.

Возбудить дело о банкротстве по требованию кредитора банкрота, а также по требованию уполномоченного органа может арбитражный суд.

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица — применяются следующие процедуры банкротства: наблюдение; финансовое оздоровление; внеш-

нее управление; производство по делу о банкротстве; мировое соглашение.

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов:

- решение о признании должника банкротом и открытии производства по делу о банкротстве;
- решение об отказе в признании должника банкротом;
- постановление о введении финансового санации;
- определение введения внешнего управления;
- постановление о прекращении производства по делу о банкротстве;
- постановление об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;
- решение об утверждении мирового соглашения.

Решение суда об отказе в признании должника банкротом принимается при отсутствии признаков банкротства, предусмотренных Законом и установлением фиктивного банкротства.

Практическое задание 2

«Правовые основы государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)"»

1. Общие положения федерального законодательства о банкротстве.
2. Введение наблюдения.
3. Финансовое оздоровление.
4. Введение внешнего управления.
5. Конкурсное производство.
6. Мировое соглашение.

Задание 1. Изучение ФЗ-127 с использованием информационно-правовой системы КонсультантПлюс: поиск информации и аналитическая работа с текстами документов.

Цель работы: приобретение практических навыков работы с информационными правовыми системами. Изучение дополнительных возможностей поиска информации и работы с документами.

Порядок выполнения работы:

1. Для запуска КонсультантПлюс — с рабочего стола запустить браузер для доступа в интернет. Набрать адрес <http://www.consultant.ru/online/> информационной правовой системы «Консультант Плюс».

2. В информационно-правовой системе «Консультант Плюс» найти ФЗ-127 (последняя редакция).

3. Изучить ФЗ-127, результаты освоения материала оформить в виде таблицы.

Таблица 5

Федеральный закон № 127-ФЗ
«О несостоятельности (банкротстве)»

Раздел ФЗ-127	Порядок введения	Последствия введения	Управление должником
Предупреждение банкротства			
Введение наблюдения			
Финансовое оздоровление			
Введение внешнего управления			
Конкурсное производство			
Мировое соглашение			

Задание 2. Изучение мер государственной поддержки в период пандемии COVID-19, анализ провидите на основе Таблицы 6 используя программный продукт X-mind.

Таблица 6

Анализ мер финансовой поддержки государством субъектов предпринимательской деятельности в период пандемии COVID-19

Мера финансовой поддержки	Объект поддержки	Суть под-держки	Что дает предпри-нимателю?
Мораторий на бан-кротство			
Мораторий на про-верки бизнеса			
Кредитные канику-лы для бизнеса			
Беспроцентные кре-диты на зарплату			
Снижение страховых взносов			
Налоговые каникулы			
Продление лицензий			
Поддержка системо-образующих пред-приятий			
Невозвратные кре-диты			

Раздел 2. МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗРЕЗЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии

Дидактические единицы:

ДЕ. 2.1. Определение кризисного состояния предприятия.

Диагностика — это определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них слабых звеньев. Она заключается в оценке соответствия текущих значений показателей, характеризующих состояние объекта в настоящий момент, нормативным показателям.

Технология диагностики состояния предприятия предполагает проведение следующих процедур:

- формирование информационной базы для диагностирования, содержащей динамику сопоставляемых показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия;
- определение контрольных цифр, норм с которыми предстоит сравнивать фактические показатели состояния диагностируемого предприятия;
- анализ финансового состояния предприятия на фиксированную дату;
- анализ технико-экономического состояния предприятия для оценки технического уровня предприятия и эффективности их использования;

- выявление факторов, обуславливающих достигнутое состояние предприятия;
- прогнозирование ожидаемых тенденций развития предприятия.

В процессе диагностики предприятия используются следующие приемы и методы:

- аналитические методы основаны на совершении различных операций со статистическими и финансовыми данными (трендовый анализ, анализ динамики интегральных показателей и т. п.);
- методы экспертной оценки основаны на получении и обобщении информации посредством проведения специальных экспертных опросов;
- динамическое программирование — вычислительный метод решения задач со многими переменными величинами (виды: анализ динамики рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятия, анализ факторных регрессионных и дискриминантных моделей).

В зависимости от степени детализации исследования состояния предприятия различают:

- экспресс-диагностику — формальную оценку вероятности банкротства предприятия на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса;
- проблемную диагностику — комплексная, всесторонняя оценка текущего состояния предприятия, выявляющая причину его ухудшения и ожидаемых тенденций развития.

Наиболее практически применимыми инструментами диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия являются:

- выявление проблем, в результате которых наблюдаются негативные последствия деятельности предприятия;
- проведение целевого финансового анализа;
- установление наличия или отсутствия признаков кризисной ситуации;
- исследование целей функционирования предприятия и эффективности методов их реализации.

Рассмотренные подходы предполагают: анализ и исследование кризисной ситуации, которые требуют изучения макро-, мезо- и микроокружения; целевой анализ функционирования предприятия по выявлению проблем; разработку рекомендаций для разрешения противоречий и преодоления кризисного состояния.

Методическое обеспечение диагностики кризиса развития предприятия разнообразное и делится на виды по различным классификационным признакам (табл. 7).

Таблица 7

Методические инструменты в проведении диагностики кризиса и угроз банкротства предприятия

В зависимости от статуса	государственные (обязательные)
	научные (рекомендательные) которые разрабатываются и предлагаются для практического использования специалистами — финансовыми аналитиками, специалистами по антикризисному управлению и используются на выбор при необходимости

В зависимости от направления	изучение финансово-имущественного состояния предприятия
	изучение результатов деятельности
	изучение организации управления
В зависимости от информационного обеспечения диагностики	только количественной информации
	только качественной информации
	смешанной информации
В зависимости от методики определения оценочных показателей	коэффициентный подход, предусматривающий расчет и использование различных коэффициентов (ликвидности, платёжеспособности, рентабельности и т. п.)
	индексный подход, который предусматривает расчет динамических показателей изменения состояния объекта, исследование значений показателей во времени (темп роста, темп прироста и т. д.)
	агрегатный подход, суть которого заключается в вычислении оценочных агрегатов, которые рассчитываются по специальным методикам
В зависимости от методики исследования оценочных показателей	динамический (ретроспективный) анализ определенных показателей, предполагает их изучение в динамике
	сравнительный анализ, основой которого является сравнение фактически достигнутого значения показателя со среднеотраслевым или средним по группе аналогичных предприятий

	эталонный анализ, проведение которого предусматривает сравнение фактически достигнутого значения показателя с определенным эталоном (стандартом), который определен как допустимый предел его изменения
В зависимости от методики формирования обобщающего вывода относительно наличия кризиса и угрозы банкротства предприятия	информация, которая предусматривает формирование обобщающего вывода субъективным путем
	информация, которая предусматривает получение обобщающего вывода на основании определенной обработки результатов исследования по отдельным направлениям и на базе применения различных методик

Диагностика кризиса не должна ограничиваться только констатацией его наличия, а должна предоставлять исследователю необходимую аналитическую основу для генерации возможных путей его преодоления.

Таблица 8

Особенности анализа финансово-хозяйственной деятельности в зависимости от фазы проявления кризиса

Вид анализа	Суть анализа
Предкризисная фаза	
Фундаментальный анализ возможности (вероятности) возникновения кризиса	Комплексный экономический анализ. Альтернативный анализ перспектив кризиса в отрасли с использованием «β-анализа», исторических тенденций, технического анализа фондового

	<p>рынка. Использование глобальных показателей вероятности банкротства. Использование вероятных методов оценки риска (метод экспертных оценок, метод дерева решений, метод аналогий, анализ чувствительности и связанный с ним метод критических значений, анализ сценариев, метод Монте-Карло). Анализ эффективности диверсификации портфеля активов. Оценка влияния несистематических рисков. Оценка бизнеса (операционный и ликвидационный аспект).</p>
<p>Фаза волнения</p>	
<p>Среднесрочный анализ соответствия превентивных антикризисных мероприятий характера кризиса</p>	<p>Анализ хозяйственной деятельности (сравнение с конкурентами и средним рынком). Анализ эффективности диверсификации портфеля активов. Оценка влияния несистематических рисков. Анализ технико-организационного уровня и других условий производства. Анализ использования производственных ресурсов. Анализ взаимосвязанности затрат, объема производства и прибыли (С-V-P)</p>
<p>Фаза разгона</p>	
<p>Краткосрочный анализ вероятных потерь</p>	<p>Использование вероятных методов оценки риска (метод аналогий, упрощенный анализ чувствительности, анализ сценариев), анализ финансовых коэффициентов. Альтернативный анализ краткосрочных перспектив кризиса в отрасли с использованием технического анализа фондового рынка.</p>

Фаза апогей	
Экспресс-анализ текущих антикризисных мероприятий	Экспресс-анализ текущих финансовых коэффициентов. Альтернативный анализ с использованием диаграммы «Дюпонт». Анализ кризиса в области с использованием β -анализа фондового рынка.
Фаза возвращения	
Краткосрочный анализ динамики негативных проявлений и среднесрочный прогноз	Анализ финансовых коэффициентов. Анализ чувствительности и связанный с ним метод критических значений, анализ сценариев. Экспресс-анализ эффективности хозяйственной деятельности, сравнение с конкурентами и средним значением по рынку. Альтернативный анализ с использованием диаграммы «Дюпонт».
Фаза успокоения	
Фундаментальный анализ утраченных возможностей	Углубленный анализ эффективности хозяйственной деятельности, сравнение с конкурентами и средним значением по рынку. Использование вероятностных методов оценки риска (метод экспертных оценок, метод дерева решений, метод аналогий, анализ чувствительности и связанный с ним метод критических значений, анализ сценариев, метод Монте-Карло). Анализ эффективности диверсификации портфеля активов. Оценка воздействия несистематических рисков.

Послекризисная фаза	
Комплексный анализ размера ущерба и сохранение потенциала	<p>Комплексный экономический анализ эффективности хозяйственной деятельности. Анализ технико-организационного уровня и других условий производства. Анализ использования производственных ресурсов. Анализ взаимосвязанности затрат, объема производства и прибыли (С-V-P). Углубленный анализ эффективности диверсификации портфеля активов. Оценка влияния несистематических рисков, альтернативный анализ динамики кризиса в отрасли с использованием β-анализа фондового рынка. Использование глобальных показателей вероятности банкротства (метод Бивера, метод Алтмана, модель Ароне-Джонса). Оценка бизнеса (Операционный и ликвидационный аспект).</p>

Различают аналитические исследования кризиса в зависимости от времени их проведения по отношению к кризисному периоду:

1) текущее исследование, которое осуществляется в ходе прохождения кризиса, то есть до его завершения. Проведение текущих исследований имеет цель идентификацию глубины и масштабов кризиса, оценку их ожидаемых последствий, аналитическую поддержку их преодоления или смягчения;

2) прогностическое исследование, в ходе которого кризис определяется в его возникновении. Целью такого исследова-

дования является прогнозирование важнейших параметров кризиса и аналитическое обоснование возможных действий по смягчению течения кризиса, ускорение (или торможение) времени их наступления, недопущения возникновения;

3) ретроспективное исследование, предполагает исследование кризиса после его завершения. Целью таких исследований является обобщение положительного и отрицательного опыта проведения антикризисного управления, разработка статистических моделей оценки вероятности кризиса позволят в будущем прогнозировать его возникновение.

Основным назначением диагностики как восходящего этапа антикризисного управления являются:

1) диагностирование наличия кризиса, оценка его масштабов, стадии, остроты проявления, в том числе достоверности и времени возникновения ситуации банкротства;

2) прогнозирование возможных тенденций дальнейшего развития кризисов и по пессимистическим (ликвидационная процедура) и оптимистичным (санационная процедура) сценарием;

3) предоставление субъекту антикризисного управления аналитической информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих воздействий решений:

- а) оценки возможности, целесообразности и предпосылок вывода предприятия из кризисного состояния;
- б) защиты интересов собственников предприятия и смягчения негативных последствий распродажи имущества предприятия.

Механизм диагностики финансового состояния предприятия:

1. Анализ состояния производства и реализации продукции.

Состояние производства и реализации продукции, структура и динамика выпускаемой продукции являются главными факторами, определяющими экономическую устойчивость предприятия. Диагностика финансово-экономического состояния должна начинаться с анализа производства и реализации продукции, определяющих стабильность получения выручки — основного источника платежа по обязательствам предприятия.

Оценка состояния производства и реализации продукции предприятия включает изучение:

- динамики производства и реализации продукции;
- устойчивости ее производства и сбыта, состояния расчетов с потребителями продукции;
- состава и структуры выпускаемой продукции и ее конкурентоспособности.

На основе анализа индексов изменения объема производства ($J_{тп}$) и реализации продукции ($J_{рп}$) и сравнения их с индексом инфляции ($J_{инфл}$) по сравнению с соответствующим периодом прошлого года можно сделать выводы:

- о динамичном состоянии производства, если $J_{тп} > J_{инфл}$ ($J_{рп} > J_{инфл}$);
- о стабильном состоянии производства, если $J_{тп} = J_{инфл}$ ($J_{рп} = J_{инфл}$);

- о состоянии спада производства, если $J_{тп} < J_{инфл}$ ($J_{рп} < J_{инфл}$).

Состояние расчетов с потребителями продукции на анализируемом предприятии характеризует уровень оплаты реализованной продукции (Копл.), который рассчитывается как отношение оплаченной потребителями продукции к отгруженной продукции.

- Копл. = 1 свидетельствует о полной оплате отгруженной продукции.
- Копл < 1 свидетельствует о непоступлении платежей за отгруженную продукцию.

2. Анализ состава и структуры выпускаемой продукции.

В состав товарной продукции включаются:

- основная продукция;
- работы промышленного характера;
- товары народного потребления;
- прочая продукция.

Структура продукции отражает удельный вес отдельных видов продукции в общем объеме. Сохранение пропорций между отдельными видами продукции характеризует устойчивое состояние производства. Снижение удельного веса основных видов продукции является индикатором спада производства.

3. Анализ конкурентоспособности продукции.

Анализ конкурентоспособности продукции основывается на понимании конкурентоспособности изделия (товара, работы) как совокупности характеристик данного изделия, отличающих его от изделий-аналогов предприятий-конкурентов по степени удовлетворения аналогичных потребностей покупателя и по уровню затрат на его покупку и последующую эксплуатацию.

4. Оценка производственного потенциала предприятия.

В составе производственных ресурсов учитываются: персонал, внеоборотные активы, оборотные активы.

Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования должна осуществляться в целях диагностики социального банкротства, которое выражается снижением численности, уровнем квалификации работников, заработной платы.

Для проведения оценки обеспеченности трудовыми ресурсами и их использования рассчитываются следующие показатели:

- средняя выработка на одного работника основной деятельности;
- средняя заработная плата работников основной деятельности;
- уровень задолженности по заработной плате (Кзад):

$$K_{\text{зад}} = \frac{(\text{ФЗП начисл} - \text{ФЗП выпл})}{\text{ФЗП начисл}},$$

где K задолженности – уровень задолженности перед работниками по выплате заработной платы, %;
ФЗП выплаченная – выплаченная заработная плата, руб.;
ФЗП начисленная – начисленная заработная плата работников списочного и не списочного состава, руб.

Состояние и движение основных средств предприятия характеризуют следующие показатели:

- а) коэффициент износа основных средств — отношение начисленного износа к первоначальной стоимости основных средств;
- б) коэффициент обновления основных средств;
- в) коэффициент выбытия основных средств.

Обеспеченность производственного процесса определенным видом оборотных активов:

$$O_i = \frac{a_i}{C_{\text{мес РП}}},$$

где a_i – остаток оборотных активов i -го вида по балансу;
 $C_{\text{мес РП}}$ – среднемесячный выпуск продукции по себестоимости.

Эффективность управления запасами характеризуется показателями оборачиваемости запасов:

$$\text{Коб } z = \frac{B_{\text{рп}}}{z},$$

где z – средняя величина запасов (определяется как среднеарифметическая величина итогов баланса предприятия на начало и конец отчетного периода), тыс. руб.

Алгоритм расчета и оценки показателей формального анализа, причин несостоятельности предприятия представлен в Таблице 9.

Первый шаг анализа баланса — преобразование стандартной формы баланса в укрупненную (агрегированную) форму, более удобную для проведения анализа. Данная форма баланса методологически и терминологически в основном совпадает с используемыми в мировой практике формами балансовых отчетов.

Отдельной строкой агрегированного баланса показывается мобильный капитал, определяемый как часть текущих активов (ТА) (оборотного капитала), финансируемых за счет инвестированного капитала. Величина этого показателя характеризует степень ликвидности предприятия, что придает данному показателю особую важность.

Как правило, мобильный капитал (МК) рассчитывается по формуле:

$$\text{МК} = \text{ТА} - \text{ТП} ,$$

где ТА – текущие активы,
ТП – текущие пассивы.

Также значение мобильного капитала можно рассчитать, как разность между инвестированным (ИК) и постоянным (ПА) капиталом:

$$\text{МК} = \text{ИК} - \text{ПА} .$$

Таблица 9

Алгоритм расчета и оценки формальных показателей
несостоятельности предприятия

Оценка ликвидности	<p>Коэффициент общей ликвидности характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов</p>	$\text{Кол} = \frac{\text{ТА}}{\text{ТП}},$ <p>где Кол – коэффициент общей ликвидности; ТА – текущие активы; ТП – текущие пассивы.</p> <p>Предприятие считается ликвидным, если $\text{Кол} > 1$.</p>
	<p>Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл) – это способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности (счета к получению) (ДЗ) и готовой продукции на складе (ГотПр)</p>	$\text{Кпл} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ} + \text{ГотПр}}{\text{ТП}},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; ДЗ – дебиторская задолженность; ГотПр – готовая продукция.</p> <p>Рекомендуемое значение: 0.9 – 1.0.</p>

	<p>Коэффициент абсолютной (мгновенной) ликвидности – это способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств (ДС) и краткосрочных финансовых вложений (КФВ)</p>	$\text{Кал} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{ТП}},$ <p>где Кал – коэффициент абсолютной ликвидности; ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения.</p> <p>Рекомендуемое значение: 0.2–0.3.</p>
<p>Анализ финансовой устойчивости</p>	<p>Коэффициент общей платежеспособности, определяющий долю собственного капитала в имуществе фирмы</p>	$\text{Коп} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}},$ <p>где Коп – коэффициент общей платежеспособности; СК – собственный капитал; ВБ – валюта баланса.</p> <p>Предприятие считается финансово устойчивым, если $\text{Коп} > 0.5$.</p>
	<p>Коэффициент автономии, соизмеряющий собственный и заемный капитал</p>	$\text{Кав} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}},$ <p>где Кав – коэффициент автономии; ЗК – заемный капитал.</p>

	<p>Коэффициент маневренности показывает какая часть собственного капитала вложена в наиболее маневренную (мобильную) часть активов</p>	$K_m = \frac{MK}{СК},$ <p>где K_m – коэффициент маневренности; MK – мобильный капитал.</p>
	<p>Доля собственных источников финансирования текущих активов показывает какая часть текущих активов образована за счет собственного капитала</p>	$K_{ста} = \frac{СК - ПА - ДО - Уб}{ТА},$ <p>где $K_{ста}$ – доля собственных источников финансирования текущих активов; $ПА$ – постоянные активы; $ДО$ – долгосрочные обязательства; $Уб$ – убытки.</p>
	<p>Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций (Коди) определяет какая доля инвестированного капитала иммобилизована в постоянные активы</p>	$K_{оди} = \frac{ПА}{ИК},$ <p>где $K_{оди}$ – коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций; $ИК$ – инвестированный капитал.</p>

	<p>Коэффициент иммобилизации (Кимоб) характеризует соотношение постоянных и текущих активов, отражает, как правило, отраслевую специфику фирмы</p>	$\text{Кимоб} = \frac{\text{ПА}}{\text{ТА}},$ <p>где Кимоб – коэффициент иммобилизации.</p>
	<p>Коэффициент самофинансирования (Кфин) показывает какая часть чистой прибыли (П) предприятия направлена на его развитие, т. е. на увеличение дополнительного капитала предприятия (ΔДК)</p>	$\text{К фин} = \frac{\Delta \text{ДК}}{\text{П}}$
<p>Оценка финансовых результатов деятельности</p>		
<p>Анализ прибыльно-сти</p>	<p>Прибыльность переменных затрат показывает, насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1 у.е.</p>	$\text{Пперз} = \frac{\text{Впр}}{\text{Перз}},$ <p>где Пперз – прибыльность переменных затрат; Впр – валовая прибыль; Перз – переменные затраты.</p>

	<p>Прибыльность постоянных затрат иллюстрирует степень отдаления предприятия от точки безубыточности</p>	$\text{Ппостз} = \frac{\text{Посд}}{\text{Постз}},$ <p>где Ппостз – прибыльность постоянных затрат; Посд – прибыль от основной деятельности; Постз – постоянные затраты.</p>
	<p>Прибыльность всех затрат показывает сколько прибыли от основной деятельности приходится на 1 у. е. текущих затрат</p>	$\text{Ппз} = \frac{\text{Посд}}{3},$ <p>где Ппз – прибыльность всех затрат; Посд – прибыль от основной деятельности; 3 – сумма переменных и постоянных затрат.</p>
	<p>Прибыльность продаж показывает долю прибыли от основной деятельности в выручке от реализации</p>	$\text{Ппр} = \frac{\text{Посд}}{\text{ВР}},$ <p>где Ппр – прибыльность продаж; ВР – выручка от реализации (без НДС).</p>
	<p>Балансовая прибыльность затрат показывает какую балансовую прибыль получило предприятие, произведя затраты</p>	$\text{Пзб} = \frac{\text{БП}}{3},$ <p>где Пзб – балансовая прибыльность затрат; БП – балансовая прибыль.</p>

	<p>Чистая прибыльность затрат показывает какую чистую прибыль получило предприятие, произведя затраты</p>	$\text{Пз} = \frac{\text{П}}{3},$ <p>где Пз – чистая прибыльность затрат; П – чистая прибыль.</p>
	<p>Прибыльность всей деятельности показывает сколько чистой прибыли содержится в выручке от реализации и доходах от прочей реализации</p>	$\text{Пд} = \frac{\text{П}}{\text{ВР} + \text{ДохПрР}},$ <p>где Пд – прибыльность всей деятельности; ДохПрР – доходы от прочей реализации.</p>
	<p>Точка безубыточности показывает какую минимальную сумму предприятие должно получить при реализации продукции, чтобы покрыть свои издержки</p>	$\text{ТБ} = \frac{\text{ВР} + \text{ПостЗ}}{\text{ВР} - \text{ПерЗ}},$ <p>где ТБ – точка безубыточности.</p>
	<p>Абсолютное отклонение от точки безубыточности показывает на сколько реальная выручка от реализации превосходит значение точки безубыточности</p>	$\text{Откл} = \text{ВР} - \text{ТБ},$ <p>где Откл – отклонение предприятия от ТБ.</p>

	<p>Запас прочности (Зпр) – отношение предыдущего показателя к выручке от реализации – показывает какую долю в выручке занимает доходная часть</p>	$\text{Зпр} = \frac{\text{Откл}}{\text{ВР}}$
	<p>Производственный рычаг показывает насколько эффективно предприятие занимается неосновной деятельностью</p>	$\text{ПР} = \frac{\text{ВП}}{\text{ПрОснД}},$ <p>где ПР – производственный рычаг; ПрОснД – прибыль от основной деятельности.</p>
<p>Оценка эффективности ресурсов</p>	<p>Оборачиваемость активов (Оа) – показывает сколько раз за период «обернулся» рассматриваемый вид актива (А)</p>	$\text{Оа} = \frac{\text{ВР}}{\text{Аср}},$ <p>где $\text{Аср} = \frac{\text{Анп} + \text{Акп}}{2}$; Анп – значение актива на начало периода; Акп – значение актива на конец периода.</p>

		<p>База для расчета оборачиваемости (ВР) может быть разной: для дебиторской задолженности – выручка от реализации, для товаров – покупная стоимость реализованных товаров, для незавершенного производства и запасов – себестоимость реализованной продукции.</p>
	<p>Период оборота активов (ПОа) – показывает какова продолжительность одного оборота актива в днях (срок «бездействия»)</p>	$ПОа = \frac{Аср}{ВР \text{ за день}}$
<p>Анализ рентабельности</p>	<p>Общая рентабельность (рентабельность всего капитала) показывает сколько чистой прибыли (чистый экономический эффект) приходится на рубль всего вложенного в предприятие капитала</p>	$Ро = \frac{\Pi}{ВБ},$ <p>где Ро – общая рентабельность; ЧП – чистая прибыль; ВБ – валюта баланса.</p>

	<p>Рентабельность собственного капитала ($R_{ск}$) характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает сколько чистой прибыли приходится на рубль собственного капитала</p>	$R_{ск} = \frac{\Pi}{СК},$ <p>где СК – собственный капитал.</p>
	<p>Рентабельность уставного капитала характеризует эффективность использования уставного капитала и показывает сколько чистой прибыли приходится на рубль уставного капитала</p>	$R_{ук} = \frac{\Pi}{УК},$ <p>где $R_{ук}$ – рентабельность уставного капитала; УК – уставный капитал.</p>
	<p>Рентабельность постоянных активов характеризует эффективность использования постоянных активов и показывает сколько чистой прибыли приходится на рубль постоянных активов</p>	$R_{па} = \frac{\Pi}{ПА},$ <p>где $R_{па}$ – рентабельность постоянных активов; ПА – постоянные активы.</p>

	<p>Рентабельность текущих активов характеризует эффективность использования текущих активов и показывает сколько чистой прибыли приходится на рубль текущих активов</p>	$P_{та} = \frac{\Pi}{ТА},$ <p>где $P_{та}$ – рентабельность текущих активов; $ТА$ – текущие активы.</p>
<p>Финансовый рычаг</p>	<p>Финансовым рычагом называется соотношение заемного и собственного капиталов</p>	$\Phi P = \frac{ЗК}{СК},$ <p>где ΦP – финансовый рычаг; $ЗК$ – заемный капитал.</p>

Практическое задание 3

«Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии»

Задание 1. Обсуждение вопросов по кейсу № 1 (Приложение 7)

1. Какую продукцию выпускает предприятие?
2. Вы считаете, что завод-гигант – это хорошо? Чем больше завод – тем эффективнее производство?
3. С чем связано изменение в спросе на продукцию предприятия?
4. Возможно ли предприятию в период кейса перейти на производство новой продукции?
5. Эффективно ли государству поддерживать отрасли, находящиеся в тяжелом положении?
6. Нужны ли защитные (заградительные) пошлины для наших отраслей?
7. Являлись бы бартерные операции решением выхода из кризисной ситуации для данного кейса?
8. Какой вид кризиса мы наблюдаем в кейсе?
9. Какое изменение среды происходит в кейсе?
10. Требуется ли адаптация управления предприятием? Если да, то какая?
11. Что послужило причинами кризиса в компании?
12. Что легло в основу разработанной стратегии финансового оздоровления, какая стратегия была выбрана?
13. Каковы основные направления антикризисной программы?
14. Проблемы, с которыми столкнулись реализаторы антикризисной программы?
15. Действия антикризисного управляющего?

16. Что на Ваш взгляд можно было еще реализовать в рамках антикризисной программы на данном предприятии.

Задание 2. Используя бухгалтерскую отчетность выбранного предприятия из открытых источников в сети Интернет за последний отчетный период провести диагностику финансового состояния предприятия в помощью программных продуктов, например, ИНЭК-Аналитик.

2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Дидактические единицы:

ДЕ. Стратегия и тактика преодоления кризисных явлений.

Управление кризисными ситуациями делится на четыре этапа:

- 1) диагностики и оценку параметров кризиса;
- 2) разработку концепции преодоления кризиса, направленной на планирование стратегических и оперативных мероприятий;
- 3) реализацию принятой концепции по выходу из кризисной ситуации;
- 4) постоянное отслеживание изменений внутренних и внешних факторов.

Диагностирование кризиса предусматривает:

- повышенное внимание в процессе мониторинга внешней и внутренней среды с целью раннего выявления признаков кризисной ситуации;

- выявление отклонений параметров ситуации от нормы и/или слабых сигналов, оценка возможных признаков угрозы кризиса;
- установление причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений развития кризиса, масштабов потенциальных потерь;
- определение и оценка факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, установление их связей и взаимозависимостей;
- установление необходимых обратных связей для отслеживания изменения состояния и развития кризисного явления.

Разработка концепции преодоления кризиса включает следующие этапы:

- а) ознакомление со стратегическим планом развития системы (предприятия) для уточнения целей и задач антикризисного управления;
- б) урегулирование межрегиональных отношений группы антикризисного управления;
- в) обеспечение получения дополнительной информации участниками группы антикризисного управления;
- г) выдвижение версий и гипотез о путях преодоления кризиса;
- д) разработка или уточнение реалистичных планов преодоления кризиса исходя из возможностей и имеющихся ресурсов;
- е) улучшение стиля рассмотрения проблем и принятия управленческих решений;
- ж) подготовка альтернативных (запасных) вариантов планов выхода из кризиса и всесторонней оценки риска каждого варианта.

Стратегия антикризисного управления предприятием — это совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства или минимизации последствий кризиса.

Суть стратегии антикризисного управления состоит в использовании концепции «от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему», в частичном уходе менеджеров от управленческого рационализма, систематическом преодолении сопротивления внешним изменениям реализации стратегии. Стратегические решения являются многофункциональными, что позволяет комплексному применению их для большинства сфер деятельности предприятия, также охватывают потребительские проблемы, конкурентное окружение, организационную структуру, распределение или перераспределение ответственности и ресурсов.

Характерными чертами антикризисной стратегии, как особого вида управления, выступают:

- ограниченность по срокам осуществления (1–3 года). Такая стратегия считается реализованной в момент, когда выясняется, что предприятие сбалансировано функционирует и сформировалась устойчивая тенденция улучшения финансово-имущественного состояния и повышения эффективности его деятельности;
- приоритетность антикризисной стратегии, то есть, при выходе предприятия из кризисного состояния, общекорпоративная, а также функциональные и де-

ловые стратегии испытывают существенные корректировки и подчиняются основной цели антикризисного менеджмента;

- повышенная результативность реализации, определяемой масштабностью последствий успешного (восстановление потенциала предприятия) или неудовлетворительного (крах предприятия, потеря инвестиций владельцами) реализации стратегии;
- суженная функционально-целевая направленность, которая предусматривает определение ограниченного круга объектов воздействия вследствие недостаточности ресурсной базы кризисной фирмы;
- ориентация на тщательный поиск и максимальное использование внутренних резервов ресурсов предприятия;
- ярко выраженный адаптивный характер, антикризисная стратегия предусматривает реализацию большого количества реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций, предусматривающие приспособление предприятия с параметрами внешней среды хозяйствования.

Антикризисная стратегия будет эффективной, если будет:

- дифференцированная по видам кризисов;
- учитывать глубину протекания кризиса;
- учитывать причины развития кризиса;
- учитывать стадию жизненного развития кризиса.

Таблица 10

Характеристика стратегий антикризисного управления

Стратегия АКУ	Содержание действий по выполнению стратегии	Ключевое свойство для обеспечения действенности стратегии	Особенности функционирования предприятия в соответствии с ключевыми свойствами
Предупреждения	Предсказание и предупреждение кризиса, подготовка к его появлению, недопущение или погашение на начальном этапе	устойчивость	В течение определенного времени предприятие способно выполнять свои функции даже при выходе параметров внешней среды за определенные ограничения
Противодействия	Противодействие возникновению кризисных явлений, замедление процессов их развития	гибкость, адаптивность	Предприятие может менять цель, процессы достижения цели или цели функционирования в зависимости от условий внутренней среды системы и изменений в условиях функционирования системы

Стабилизации	Стабилизация ситуаций с помощью использования резервов, дополнительных ресурсов	иерархичность, многофункциональность	На разных уровнях предприятия будут существовать различные способы достижение целей. В то же время отдельные элементы могут быть более устойчивыми к изменениям, а значит, за их счет появится определенный время для стабилизации других
Ожидания	Ожидание зрелости кризиса для успешного решение проблем его преодоления	надежность	Предприятие способно реализовывать заданные функции в течение определенного периода времени
Риска	Нахождение в ситуации рассчитанного риска	живучесть, безопасность	Даже, если некоторые элементы системы повреждены, она может изменить цели своего функционирования за счет оставшихся

Практическое задание 4

«Стратегия и тактика в антикризисном управлении»

Задание 1. Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса для компании история которой описана в Кейсе № 3 (Приложение 7). Ответ оформите в виде плана.

Задание 2. Изучите материалы и подготовьте доклад по одной из предложенных тем:

2.1. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса.

- <https://economytimes.ru/sites/default/files/%D0%AD%D0%9F%20%E2%84%965%202018.pdf>
- http://ecsocman.hse.ru/data/103/925/1219/18-Vladimir_SOGRIN.pdf

2.2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.

- <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoe-polozhenie-germanii-posle-vtoroy-mirovoy-voyny-i-reforma-l-erharda/viewer>
- <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39231807>

2.3. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Крайслер.

- <https://www.kommersant.ru/doc/18473>
- <https://rb.ru/story/li-yakokka/>

2.3. Антикризисная инновационная стратегия и организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии

Дидактические единицы:

ДЕ. Стратегия и тактика преодоления кризисных явлений.

Функционирование любой социально-экономической системы будет успешным, если она постоянно развивается. Развитие — это приобретение нового качества, которое определяет устойчивость жизнедеятельности системы предприятия.

Одной из главных задач современного управления является нахождение средств управления процессом изменений, обеспечивая ему антикризисную направленность по программируемым формам и темпам. Несмотря на склонность к изменениям, обусловленным стремлением к переходу от кризисного состояния к стабильности, все же существует некоторое сопротивление изменениям со стороны, чаще всего, сотрудников предприятия.

Инновации должны обеспечить эффективное прохождение предприятием кризисного этапа на пути к стабильному развитию.

Система инновационного управления организацией должна быть направлена на формирование эффективной политики нововведений, позволяя ему функционировать избегая кризисных ситуаций и занимать лидирующие позиции в своей области.

Зарубежный опыт инновационной стратегии развития, проведения и внедрения научно-исследовательских и конструкторских работ, новых методов организации производства и управления доказывает высокую эффективность это-

го процесса. Стратегическое управление нововведениями является важнейшей задачей антикризисной политики, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений. Принимая такие управленческие решения, необходимо учитывать особенности инновационного процесса, степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности системы.

Инновационный менеджмент направлен на урегулирование проблемных ситуаций при управлении изменениями, ориентированными на развитие общества и удовлетворение его потребностей. Это совокупность организационных, психологических, социальных методов, форм и способов управления всеми стадиями инновационного процесса.

Активная инновационная деятельность дает возможность расширять воспроизведение основных фондов, внедрять достижения научно-технического прогресса. Сами нововведения представляют собой наиболее эффективное средство преодоления кризисных явлений.

Инновационный менеджмент — одно из направлений стратегического управления, которое осуществляется на высшем уровне управления организацией. Целью его является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности организации. Основное внимание в инновационном менеджменте уделяется разработке стратегии инноваций и мероприятий, направленных на их реализацию, поэтому разработка и внедрение новых товаров являются приоритетными направлениями стратегии организации и определяют ее дальнейшее развитие.

Инновационный менеджмент должен гарантировать эффективное использование инноваций и направлений на по-

вышение эффективности функционирования и развитие организаций в рыночной среде. Основными функциями инновационного менеджмента являются: организация, планирование (стратегическое, текущее и оперативное), мотивация, контроль и регулирование инновационной деятельности.

Реализация этих функций зависит от уровня менеджмента: в государстве, регионе, на конкретном предприятии.

Осуществление инновационного менеджмента в целом включает:

- составление планов и программ инновационной деятельности;
- надзор за разработкой новой продукции и технологии ее внедрения;
- анализ программ разработки новой продукции и технологии;
- проведение единой инновационной политики и координации действий;
- обеспечение финансовыми и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- утверждению временных льготных групп для комплексного решения инновационных проблем — от идеи до серийного производства продукции.

Ключевую роль в инициировании инновационных процессов играет научная сфера: роль государства в развитии науки и техники, использовании научно-технических результатов для преобразования общественного производства и удовлетворении потребностей людей; основные цели, направления и принципы государственной научно-технической политики; формы и методы государственного регулирования в научно-технической сфере; полномочия госу-

дарственных органов в осуществлении научно-технической политики; экономические и правовые гарантии развития научно-технической деятельности.

Инновации на современном этапе развития государства становятся главным средством сохранения конкурентоспособности и неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Управление нововведениями осуществляется параллельно с функцией управления действующим традиционным производством, при этом методы управления инновациями отличаются от методов управления традиционным производством, поскольку инновационные процессы направлены на создание ранее несуществующих продуктов, качественное обновление производительных сил и производственных отношений.

Следует учитывать, что со временем обесцениваются существующие продукты и технологии, поэтому для преодоления технологического отставания новшества следует постоянно уделять внимание. Главными принципами управления нововведениями являются: непрерывное прогнозирование инновационной ситуации; динамическое предотвращение технологического отставания; системное внедрение нового во взаимосвязанных сферах предпринимательской деятельности; сочетание инвестиций с инновациями, а также финансового и инженерного анализа результативности нововведений.

Основным товаром рынка новшеств является научный и научно-технический результат — продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские права, оформленные в соответствии с действующим международным правом и действующим законодательством России.

Основным условием формирования рынка инноваций являются объемы инвестиций в сфере научной и научно-технической деятельности. Учитывая продолжительность инновационного процесса 3–6 лет, главную роль в нем играют длительность среднесрочных инвестиций, которые обеспечивают финансирование инноваций в течение всего жизненного цикла.

Инновационный процесс можно рассматривать с разных позиций и с разной степенью детализации: как параллельно-последовательное выполнение научно-технической инновации, производственной деятельности и маркетинга; в виде временных этапов жизненного цикла инновации от возникновения идеи до ее разработки и внедрения; как процесс финансирования и инвестирования разработки, внедрения и распространения нового вида продукта или услуги.

Инновационный процесс состоит в коммерциализации изобретений, новых технологий, видов продукции и услуг, решений организационно-технического, экономического, социального и других результатов инновационной деятельности.

Инновационный процесс можно разделить на стадии.

Возникновение идеи и осуществление фундаментальных исследований в академических институтах, высших учебных заведениях, специализированных лабораториях. Бюджетное финансирование на безвозвратной основе.

Исследования обязательного характера. Проводятся во всех научных организациях и финансируются как из бюджета, так и за счет клиентов.

Исследования не всегда предусмотрены и поэтому имеют рискованный характер.

Осуществление опытно-конструкторских и экспериментальных разработок. Проводятся в подразделениях научно-исследовательских институтов, крупных промышленных предприятиях, специализированных лабораториях и т. д. Финансируются как из государственного бюджета, так и за счет заказчиков и на собственные средства.

Осуществление процесса коммерциализации, начиная с внедрения в производство, выхода на рынок и продажи продукта.

Инновационным является процесс преобразования научных знаний в физическую реальность, который завершается в пространстве и времени.

Несвоевременное осуществление нововведений приводит к ситуации, когда становится необходимым прибегать к резким изменениям в короткий период времени с большими затратами ресурсов и чрезвычайным напряжением. Следствием этого может стать не только потеря прибыли, но и вообще разрушение предприятия или организации.

Постепенное исчерпание потенциала любой идеи и связанного с ней нововведения является объективным и вызванным моральным износом. Поэтому необходимо заранее резервировать средства на нововведения с текущих доходов, искать другие источники финансирования нововведений и постоянно беспокоиться о выдвигании новых идей развития предприятия.

Кроме того, инновационные возможности предприятия во многом зависят от инновационной политики государства. Именно государство выбирает приоритеты научно-технического развития, финансирует важнейшие программы и проекты, стимулирует инициативы, тем самым играя ведущую стратегическую роль в сфере инноваций.

Практическое задание 5

«Антикризисная инновационная стратегия и организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии»

Задание. Деловая игра «Биржа инноваций»

Цель игры — приобретение практических навыков принятия решений по развитию технологических инноваций в условиях конкуренции на рынке.

Эта деловая игра направлена на решение следующих задач:

1. Научить участников поиску решений по развитию технологических инноваций как метода антикризисного менеджмента.
2. Дать возможность играющим принять решение, являющееся наиболее целесообразным для организации.
3. Обучение умению точно, четко и аргументированно излагать свои мысли; преподносить свою точку зрения.

Порядок проведения игры

1. В начале игры участники делятся на четыре группы (в группе 3–4 человека), три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая — дирекцию крупной организации. Формирование групп осуществляется случайным образом.

2. После образования групп участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают от организаторов игры раздаточный материал.

3. Знакомство игроков с условиями игры: крупной организации необходимо наиболее эффективно выбрать и

внедрить технологические инновации в организации с целью получения конкурентного преимущества на рынке. У директора данной организации имеется три возможных варианта инвестирования свободных или заемных средств, предложенных бизнес-консультантами.

4. Дирекции в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании. В конце игры дирекция выберет один из вариантов.

5. Затем каждая команда получает карточку с названием инновационного проекта и приступает к выполнению поставленных перед ними задач.

6. Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членами других команд.

7. Группа, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы и, посоветовавшись после выступлений всех бизнес-консультантов, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств она считает наиболее целесообразным.

8. Игра команд оценивается комплексной оценкой независимого жюри (каждым членом отдельно). Комплексная оценка каждого члена жюри складывается из оценок по следующим критериям:

Регламент игры

- Формирование групп — 5 мин.;
- Ознакомление с раздаточным материалом — 5 мин.;
- Презентация дирекцией своей компании — 5 мин.;

- Работа внутри групп — 20 мин.;
- Представление капитанами команд проектов — 10 мин.;
- Обсуждение полученных результатов в группах — 30 мин.;
- Заключительное выступление дирекции — 10 мин.;
- Разбор игры — 10 мин.

Раздаточный материал

Описание игровых команд и производственных ситуаций:

I. Дирекция

Вы дирекция крупной организации. Ваша организация-производитель продуктов для ухода за полостью рта SPLAT. Подробнее о продуктах и организации: <https://www.splat.ru/>

В связи с высокой конкуренцией на рынке дирекция решила перестраховаться и вложить деньги в техническую инновацию, которая обеспечит конкурентное преимущество организации на рынке. Для этого решено воспользоваться услугами бизнес-консультантов. Советом директоров были утверждены три направления инвестирования:

1. Инновация в области нового продукта.
2. Инновация в области управления.
3. Инновация в области маркетинга, логистики другой обслуживающей сферы деятельности.

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов.

Выбор проекта будет осуществлен на основе докладов трех групп бизнес-консультантов (каждая группа бизнес-консультантов выберет проект и должна будет представить его дирекции: выделить все положительные и отрицательные стороны данного проекта финансирования, а также объяснить, почему был выбран именно этот проект).

Задачи дирекции:

1. Проинформировать консультантов о компании и озвучить направления финансирования;
2. Рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
3. Вынесение окончательного решения, т. е. выбор одного из проектов с обоснованием своего выбора (рассмотреть плюсы и минусы).

II. Бизнес – консультанты

А. Вы являетесь членом группы № 1 независимых консультантов. Крупная организация предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования технологической инновации.

Ваша миссия — дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы: Анализ выбранного вами варианта инвестирования в технологическую инновацию (плюсы и минусы).

Ваш вариант: «Инновация в области управления».

Презентация проделанной работы перед дирекцией.

Б. Вы являетесь членом группы № 2 независимых консультантов. Крупная организация предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования технологической инновации.

Ваша миссия — дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом, совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы: Анализ выбранного вами варианта инвестирования в технологическую инновацию (плюсы и минусы).

Ваш вариант: «Инновация в области нового продукта».

Презентация проделанной работы перед дирекцией.

В. Вы являетесь членом группы № 3 независимых консультантов. Крупная организация предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования технологической инновации.

Ваша миссия — дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом, совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы: Анализ выбранного вами варианта инвестирования в технологическую инновацию (плюсы и минусы).

Ваш вариант: «Инновация в области маркетинга, логистики, другой обслуживающей сферы деятельности».

Презентация проделанной работы перед дирекцией.

2.4. План финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия

Дидактические единицы:

ДЕ. 2.1. Определение кризисного состояния предприятия.

ДЕ. 2.2. Стратегия и тактика преодоления кризисных явлений.

Антикризисная программа — это специальным образом подготовленный внутренний документ, в котором систематизировано излагается перечень основных мероприятий, планируется осуществить в пределах предприятия, его структурных подразделений и функциональных служб для достижения поставленной цели — вывода предприятия из кризисного состояния.

Антикризисная программа должна быть укрупненной и разрабатываться в целом по предприятию. При необходимости могут разрабатываться антикризисные программы по отдельным подразделениям и функциональным службам предприятия (как развитие, уточнение и деагрегация мероприятий, предусмотренных на уровне предприятия).

Антикризисная программа разрабатывается на основании проведенной диагностики финансового состояния и угрозы банкротства предприятия, последствий возникновения ситуации банкротства, оценки возможностей предприятия по локализации кризиса.

Внутренняя структура антикризисной программы не требует формализации (Четкого и однозначного определения отдельных разделов), поскольку будет определяться стадией кризиса и сутью мероприятий, включаемых в ее состав.

Исходя из установленных требований, антикризисная программа предприятия имеет следующую ориентировочную структуру.

- 1 этап. Диагностика кризисного состояния и угрозы банкротства.
- 2 этап. Определение целей и задач антикризисного управления.
- 3 этап. Определение субъекта антикризисного управления.
- 4 этап. Оценка временных ограничений процесса антикризисного управления.
- 5 этап. Оценка ресурсного потенциала антикризисного управления.
- 6 этап. Разработка антикризисной программы предприятия.
- 7 этап. Внедрение антикризисной программы и контроль за ее выполнением, корректировка и модернизация антикризисной программы. Продолжение реализации разработанной антикризисной программы.
- 8 этап. Разработка и реализация профилактических мероприятий по предотвращению повторения кризиса.

Первый этап — это общая характеристика состояния кризиса, основных причин, которые ее обусловили и проблемы, требующие решения.

Вторым этапом является определение целевых параметров антикризисного процесса, то есть качественное определение целевого состояния предприятия и его количественные признаки в виде определенной системы целевых (плановых) показателей (установленные целевые параметры в

дальнейшем используются для мониторинга за ходом реализации программы и дают возможность определить степень достижения поставленных целей).


Третьим этапом является определение ограничений антикризисного процесса (временных и ресурсных).

Четвертый этап — перечень антикризисных мер, планируемых с определением детального плана-графика реализации каждого из них (с конкретизацией задач по подразделениям и исполнителям).

Пятым этапом антикризисной программы является разработка бюджета расходования средств на реализацию программы (плана) (если плановые мероприятия требуют дополнительного финансирования определенных специфических расходов).

Шестой этап — это финансовый план деятельности предприятия на период реализации программы, в том числе план обслуживания и погашения долгов, план движения денежных средств.

Седьмым (последним) этапом является разработка форм и механизмов контроля за реализацией программы со стороны заинтересованных сторон (владельцев, кредиторов, органов государственного управления и т. п.), их полномочия по текущему управлению реализацией программы.

Антикризисная программа предприятия должна рассматриваться как документальное оформление принятого решения относительно путей и средств вывода предприятия из состояния кризиса, а научно обоснованные требования (принципы) ее разработки  базироваться на научных разработках и инструментарии теории принятия решений.

Основными (базовыми) элементами задачи формирования антикризисной программы являются:

- множество альтернатив A ;
- множество гипотез H ;
- множество последствий W .

Множество альтернатив $A = (a_1, a_2, a_3 \dots a_n)$ представляет собой полный перечень возможных альтернатив решения задачи. Наличие альтернатив рассматривается как обязательное условие задачи принятия решения, поскольку если альтернатив нет, нет и выбора, а соответственно нет и самой задачи, что требует решения.

Множество гипотез $H = (h_1, h_2, h_3 \dots h_n)$ определяет набор гипотез (суждение) о состоянии внешнего и внутреннего окружения предприятия, определяется последствиями принятого решения. Гипотеза имеет сложную структуру, определяется определенной множеством событий, каждое из которых имеет определенную вероятность возникновения.

Множество последствий $W = (w_1, w_2, w_3, \dots w_n)$ представляет собой функцию последствий, которая определена на декартовом пространстве таким образом, что характеризует возможные последствия принятия альтернативы A_i в условиях выполнения гипотезы H_m .

Формирование множеств A , H , W требует проведения предварительного исследования.

Управление разработкой антикризисной программы — это целенаправленная деятельность по определению оптимального количества антикризисных мероприятий, которые соответствуют цели антикризисного процесса, ресурсным и временным ограничением конкретного предприятия.

Формирование антикризисной программы должно базироваться на соблюдении следующих принципов:

Во-первых, принцип обеспечения достижения целей антикризисного управления выявляет соответствие мероприятий, включаемых в антикризисный портфель предприятия, определенным целям антикризисного управления.

Во-вторых, принцип ориентации на проблемы, требующие своего решения, а не на внешние признаки их проявления. В соответствии с этим принципом отбор антикризисных мер для включения в антикризисную программу должен базироваться на определении проблем и предвидеть их устранение.

В-третьих, принцип обеспечения соответствия антикризисной программы имеющимся и возможными к привлечению ресурсами предприятия. Реализация этого принципа определяет ограниченность отбора антикризисных мер рамками возможного потенциала предприятия, необходимого для их реализации.

Четвертое — это принцип соответствия временным ограничением антикризисного процесса. Как временное ограничение необходимо понимать время, которое есть в распоряжении антикризисного управляющего в начале ликвидационных процедур, предусмотренных законодательством по банкротству.

Пятое — это принцип обоснованности решения о перечне антикризисных мероприятий, который требует обязательного предварительного определения составляющих элементов задачи, то есть множества имеющихся альтернативных решений, гипотез о состоянии развития системы, ожидаемых последствий управленческих решений.

Шестое — принцип многовариантности, соблюдение которого требует выдвижения и оценки не одного решения, а достаточно большого количества альтернатив. Потребность в разработке многовариантных предложений обуславливается необходимостью выбора оптимального перечня мероприятий, обеспечивается оценкой каждого предложенного варианта (антикризисной идеи) с последующим сравнением последствий и полезности; изменением условий деятельности предприятия, состояния внешней среды, глубины кризиса обуславливает целесообразность предварительной разработки альтернативных вариантов на случай ожидаемых и неожиданных изменений; возможностью не реализации запланированных антикризисных мер, их недостаточной результативностью, что обуславливает потребность в их дополнении (обновлении) с учетом реалий функционирования предприятия.

Седьмое — это принцип профессиональности. По этому принципу определяется необходимость профессионального подхода, целесообразность привлечения специалистов (экспертов) для подготовки проекта антикризисной программы, генерирование альтернатив и оценки их последствий.

Восьмой — принцип коллегиальности, согласно которому целесообразным признается использование группы специалистов (экспертов) с целью повышения качества антикризисной программы.

Девятый — это принцип максимизации результативности антикризисных мер.

Согласно этому принципу, преимущество должно отдаваться антикризисным инструментам и мерам, которые обеспечивают максимальную отдачу (в виде прироста до-

ходности) на единицу совокупных (прямых и косвенных) расходов, связанных с их подготовкой и проведением.

Десятый — это принцип оптимизации соотношения действенности (Результативности) антикризисных мер и риска их реализации, который обуславливает потребность диверсификации антикризисной программы для учета рисков неэффективности отдельных мероприятий и получения дополнительного эффекта синергизма при их совокупном проведении.

Практическое задание 6

«Подготовка Плана и отдельных регламентов финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия»

Задание 1. Используя образцы документов: «План финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия» из среды Интернет (https://www.cfin.ru/press/afa/95_4_107-137.pdf) необходимо разработать План финансового оздоровления неплатежеспособного условного предприятия. Результаты оформить в виде отчета.

Задание 2. Сформулировать и объяснить основные функции антикризисного менеджера на предприятии.

Задание 3. Подготовить образец рабочей инструкции антикризисного менеджера.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Формирование компетенций по курсу «Антикризисное управление» заданиями в учебном пособии Теория и практика антикризисного управления в условиях трансформации Российской экономики

Шифр	Компетенция	Результаты освоения	Этапы формирования компетенции
ПК-15	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	3-62(ПК-15) Знать виды рисков различной природы, возникающих при принятии управленческих решений	<ul style="list-style-type: none">• Практическое задание 1. «Кризисные явления в экономике, их типы, особенности, причины», тестовые задания• Практическое задание 2. «Правовые основы государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике». Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», варианты контрольных тестовых заданий по курсу.

		<p>У-70(ПК-15) Уметь оценивать степень риска, возникающего при принятии управленческих решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Практическое задание 3. «Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии» Практическое задание 4. «Стратегия и тактика в антикризисном управлении» Практическое задание 5. «Антикризисная инновационная стратегия и организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии», варианты контрольных тестовых заданий по курсу.
		<p>В-64(ПК-15) Владеть навыками обоснования управленческих решений с учетом возникающего риска</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Практическое задание 6. «Подготовка Плана и отдельных регламентов финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия», варианты контрольных тестовых заданий по курсу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Варианты контрольных тестовых заданий по курсу «Антикризисное управление»

1. При помощи анализа финансовых коэффициентов был определен высокий уровень риска для организации. В этом случае верно или нет утверждение, что стоимость бизнеса относительно балансовой стоимости должно быть выше:

- А) да;
- В) нет;
- С) данных для принятия решения недостаточно.

2. Обязательным для организации является составление следующих плановых документов:

- А) кассового плана;
- В) платежного календаря;
- С) плана движения денежных средств;
- Д) налогового календаря.

3. Использование основных фондов признается эффективным, если:

- А) относительный прирост физического объема продукции превышает относительный прирост стоимости основных фондов;
- В) относительный прирост стоимости основных фондов превышает относительный прирост прибыли.

4. Как повлияет уменьшение постоянных расходов на критический объем продаж:

- А) критический объем уменьшится;
- В) критический объем возрастет;
- С) критический объем не изменится.

5. Определите порог рентабельности организации, если: выручка от продаж – 80000 руб., переменные издержки – 62000 руб., постоянные издержки – 6000 руб.:

- А) 26667 руб.;
- В) 18400 руб.;
- С) 74000 руб.

6. Определите запас финансовой прочности в процентах, если: выручка от продаж – 80000 руб., переменные издержки – 62000 руб., постоянные издержки – 6000 руб.:

- А) 67 %;
- В) 50 %;
- С) 72 %.

7. Замедление оборачиваемости оборотных активов приведет к:

- А) росту остатков активов в балансе;
- В) уменьшению валюты баланса;
- С) уменьшению остатков активов в балансе.

8. Длительность оборота денежных средств может быть уменьшена путем:

- А) сокращения длительности оборота дебиторской задолженности;
- В) сокращения периода обращения кредиторской задолженности;
- С) увеличения длительности оборота товарно-материальных ценностей.

9. О чем свидетельствует ситуация: выручка от продаж выросла на 12 %, средняя величина оборотных активов выросла на 8 %:

- А) продолжительность одного оборота средств сократится;
- В) продолжительность одного оборота средств вырастет;
- С) продолжительность одного оборота средств не изменится.

10. По балансу определите величину ликвидных активов, принимаемых в расчет коэффициента абсолютной ликвидности:

- А) сумма стр. «Краткосрочные финансовые вложения», «Денежные средства» баланса;
- В) сумма стр. «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)», «Краткосрочные финансовые вложения», «Денежные средства» баланса;
- С) стр. «Денежные средства» баланса.

11. По отчетности определите коэффициент платежеспособности за период (год):

- А) (остаток денежных средств на начало года + поступило денежных средств, всего) / денежные средства направленные, всего;
- В) поступило денежных средств, всего / денежные средства направленные, всего;
- С) (остаток денежных средств на начало года + поступило денежных средств, всего) / (денежные средства направленные, всего + остаток денежных средств на конец года).

12. По балансу определите коэффициент абсолютной ликвидности:

- А) сумма стр. «Краткосрочные финансовые вложения», «Денежные средства» / сумма стр. «Займы и кредиты (р. V)», «Кредиторская задолженность», «Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов», «Прочие краткосрочные обязательства» баланса;
- В) стр. «Денежные средства» / сумма стр. «Займы и кредиты (р. V)», «Кредиторская задолженность» баланса;
- С) сумма стр. «Итого по разделу II», «Итого по разделу III» / стр. «Итого по разделу V» баланса.

13. По балансу определите коэффициент текущей ликвидности:

- А) (стр. «Итого по разделу II» минус сумма стр. «Налог на добавленную стоимость по приобретенным

- ценностям», «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)») / сумма стр. «Займы и кредиты (р. V)», «Кредиторская задолженность», «Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов», «Прочие краткосрочные обязательства» баланса;
- В) стр. «Итого по разделу II» / (стр. «Итого по разделу V» минус сумма стр. «Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов») баланса;
- С) стр. «Итого по разделу II» / стр. «Итого по разделу V» баланса.

14. Текущие активы организации на конец отчетного года – 4 394,5 млн руб. Краткосрочные обязательства – 3 141,6 млн руб. При этом условии коэффициент текущей ликвидности:

- А) меньше норматива;
В) больше норматива;
С) соответствует нормативу.

15. По балансу определите коэффициент автономии:

- А) сумма стр. «Итого по разделу III», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов» / стр. «Баланс» баланса;
- В) стр. «Итого по разделу III» / сумма стр. «Итого по разделу IV», «Итого по разделу V» баланса;
- С) сумма стр. «Итого по разделу III», «Итого по разделу IV» / стр. «Баланс» баланса.

16. По балансу определите коэффициент маневренности собственного капитала:

- А) (сумма стр. «Итого по разделу III», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов» минус стр. «Итого по разделу I») / сумма стр. «Итого по разделу III», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов» баланса;
- В) стр. «Итого по разделу I» / стр. «Итого по разделу III» баланса;
- С) стр. «Итого по разделу II» / стр. «Итого по разделу III» баланса.

17. Какие основные показатели используются для оценки структуры баланса организации с целью определения его платежеспособности:

- А) коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности оборотных активов организации собственными средствами;
- В) коэффициент восстановления платежеспособности и коэффициент утраты платежеспособности;
- С) коэффициент маневренности и коэффициент финансовой независимости.

18. Какое соотношение кредиторской и дебиторской задолженности наиболее выгодно организации:

- А) $K / Д > 1$;
- В) $K / Д = 1$;
- С) $K / Д < 1$.

19. Анализ ликвидности позволяет:

- А) проанализировать способность организации отвечать по своим текущим обязательствам;
- В) оценить состав источников финансирования;
- С) оценить эффективное вложение средств в данную организацию.

20. Коэффициент платежеспособности за отчетный период характеризует:

- А) степень обеспеченности денежными средствами для покрытия обязательств;
- В) степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами;
- С) ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств.

21. Коэффициент текущей ликвидности показывает:

- А) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав оборотные активы;
- В) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав быстро реализуемые активы и абсолютно ликвидные активы;
- С) какую часть всех обязательств организация может погасить, мобилизовав оборотные активы.

22. Коэффициент текущей ликвидности:

- А) дает общую оценку ликвидности активов;
- В) характеризует независимость финансового состояния организации от заемных источников;
- С) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно.

23. Коэффициент финансовой независимости рассчитывается как отношение:

- А) собственного капитала к валюте баланса;
- В) заемного капитала к собственному капиталу;
- С) заемного капитала к валюте баланса.

24. Коэффициент финансовой устойчивости рассчитывается как:

- А) (собственные источники средств + долгосрочные займы) / валюта баланса;
- В) собственные источники средств / валюта баланса.

25. Сумма наличных денег в кассе – 10 у.е., на расчетном счете – 200 у.е., не просроченная дебиторская задолженность – 300 у.е., задолженность по оплате труда – 150 у.е., задолженность бюджету и внебюджетным фондам – 120 у.е., задолженность поставщикам – 280 у.е. Эти данные свидетельствуют:

- А) о наличии у организации платежного дефицита;
- В) данных для вывода недостаточно;
- С) о наличии у организации платежного излишка.

26. Какое из мероприятий не увеличивает показателей деловой активности:

- А) уменьшение размера дивидендных выплат;
- В) сокращение длительности производственного цикла;
- С) сокращение сроков оплаты за реализованную продукцию;
- Д) рост объема реализации.

27. По балансу определите коэффициент критической ликвидности (промежуточного покрытия):

- А) (стр. «Итого по разделу II» – сумма стр. «Запасы», «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)») / сумма стр. «Займы и кредиты (р. V)», «Кредиторская задолженность», «Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов», «Резервы предстоящих расходов», «Прочие краткосрочные обязательства» баланса;
- В) стр. «Итого по разделу II» / сумма стр. «Займы и кредиты (р. V)», «Кредиторская задолженность», «Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов», «Резервы предстоящих расходов», «Прочие краткосрочные обязательства» баланса;
- С) (стр. «Итого по разделу II» – сумма стр. «Запасы», «Налог на добавленную стоимость по приобре-

тенным ценностям», «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)») / стр. «Итого по разделу V» баланса.

28. Анализ ликвидности баланса заключается в:

- А) сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности, с обязательствами по пассиву, объединенными по срокам их погашения;
- В) сравнение обязательств организации с ее активами;
- С) сравнении сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей.

29. Коэффициент восстановления платежеспособности рассчитывается по данным отчетов формы:

- А) № 1 – бухгалтерский баланс;
- В) № 2 – отчет о прибылях и убытках;
- С) № 4 – отчет о движении денежных средств.

30. Как рост величины краткосрочных заемных средств при прочих равных условиях влияет на значение коэффициентов ликвидности:

- А) снижает значения коэффициентов;
- В) может приводить как к повышению, так и к понижению коэффициентов ликвидности;
- С) повышает значения коэффициентов;
- Д) не оказывает никакого влияния.

31. Коэффициент восстановления платежеспособности определяется в расчете на период:

- А) 6 месяцев;
- В) 12 месяцев;
- С) 3 месяца.

32. Внешним признаком проявления банкротства организации является его неспособность удовлетворить требования кредиторов:

- А) в течение 3-х месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства;
- В) в течение 6-ти месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства;
- С) в течение года со дня наступления срока исполнения обязательства.

33. Организация признается неплатежеспособной, если:

- А) имеющиеся у нее денежные средства не покрывают платежи с наступившими сроками погашения;
- В) имеет дебиторскую задолженность свыше года;
- С) не имеет денег в кассе и на валютном счете.

34. Какое значение коэффициента восстановления платежеспособности является оптимальным:

- А) $K \geq 1$;
- В) $K < 1$.

35. Коэффициент утраты платежеспособности определяется в расчете на период:

- А) 3 месяца;
- В) 6 месяцев;
- С) 12 месяцев.

36. Соответствует ли нормативному ограничению коэффициент восстановления платежеспособности, если коэффициент текущей ликвидности на начало года – 1,5; коэффициент текущей ликвидности на конец года – 1,9:

- А) соответствует нормативному ограничению
- В) для коэффициента восстановления; платежеспособности нет нормативного ограничения;
- С) не соответствует нормативному ограничению.

37. 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;
- В) соответствует нормативному ограничению;
- С) для коэффициента утраты платежеспособности нет нормативного ограничения.

38. В отчетном году текущая ликвидность составила: на начало года – 2,2, на конец года – 1,6. Сможет ли в

ближайшее время организация восстановить свою платежеспособность:

- А) не сможет;
- В) сможет;
- С) невозможно установить.

39. В результате проведенных расчетов получили значение коэффициента абсолютной ликвидности на конец анализируемого периода, равное 0,15. Это означает, что:

- А) организация в состоянии погасить 15 % своей краткосрочной задолженности за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае необходимости;
- В) организация неплатежеспособна, т. к. в состоянии погасить только 15 % своих обязательств;
- С) организация платежеспособна, т. е. в состоянии оплатить свои текущие обязательства.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Вопросы к экзамену по курсу «Антикризисное управление»

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса, его распознавание и преодоление.
4. Человеческий фактор антикризисного управления.
5. Сущность и закономерности экономических кризисов.
6. Причины экономических кризисов.
7. Стадии развития кризиса и их проявление.
8. Виды экономических кризисов и их динамика.
9. Роль государства в антикризисном управлении.
10. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
11. Экономические основы возникновения неплатежеспособности предприятия.
12. Пути финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
13. Процедуры банкротства согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» № 127ФЗ.
14. Введение наблюдения как процедура банкротства согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» № 127ФЗ.
15. Финансовое оздоровление как процедура банкротства согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» № 127ФЗ.

16. Введение внешнего управления как процедура банкротства согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» № 127ФЗ.

17. Понятие антикризисного управления с точки зрения стратегического и операционного управления.

18. Анализ состояния производства и реализации продукции как составляющая часть диагностики финансового состояния предприятия.

19. Анализ конкурентоспособности продукции как составляющая часть диагностики финансового состояния предприятия.

20. Оценка производственного потенциала как составляющая часть диагностики финансового состояния предприятия.

21. Показатели предварительной оценки финансового состояния предприятия.

22. Оценка ликвидности как составляющая диагностики финансового состояния предприятия.

23. Показатели анализа финансовой устойчивости предприятия.

24. Анализ прибыльности как составляющая оценки финансовых результатов.

25. Оценка эффективности ресурсов как составляющая оценки финансовых результатов.

26. Анализ рентабельности как составляющая оценки финансовых результатов.

27. Методы финансового оздоровления предприятия.

28. Алгоритм поиска внутренних причин экономического кризиса в деятельности предприятия.
29. Этапы разработки антикризисной стратегии предприятия.
30. Первоочередные меры выхода из кризиса предприятия.
31. Инвестиционная стратегия в условиях кризиса.
32. Мероприятия в рамках разработки инвестиционной программы выхода предприятия из кризиса.
33. Оценка эффективности инвестиционной программы выхода предприятия из кризиса.
34. Порядок и форма составления бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.
35. Кадровая политика в условиях кризиса.
36. Оценка ценности кадрового потенциала.
37. Социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях кризиса.
38. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
39. Правовые основы регулирования порядка предупреждения и проведения процедур банкротства.
40. Реструктуризация и санация предприятий.
41. Диагностика банкротства предприятия.
42. Роль стратегии в антикризисном управлении.
43. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.

44. Роль и деятельность арбитражного суда.
45. Ликвидация обанкротившихся предприятий.
46. Природа и классификация управленческих рисков.
47. Антикризисное управление риском.
48. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
49. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
50. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
51. Действия кредитора, предшествующие подаче кредитором в арбитражный суд заявления о банкротстве должника.
52. Функции и значение деятельности менеджера в антикризисном управлении.
53. Основные этапы антикризисного бизнес-планирования, их значение и характеристика.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Критерии оценивания

Приказами по институту № 42 от 04.02.2014 г. «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине» и № 996 от 28.11.2016 «Об утверждении Положения о промежуточной аттестации студентов» и № 1094 от 21.11.2017 «Об утверждении Изменений и дополнений в Положение о промежуточной аттестации студентов» предусмотрены следующие виды контроля и аттестации обучающихся при освоении дисциплины:

1. Текущий контроль успеваемости;
2. Промежуточная аттестация по завершению периода обучения (семестра).

Основной целью текущего контроля успеваемости является получение объективной информации о выполнении обучающимся основной профессиональной образовательной программы, предусмотренной действующими учебными планами, программами учебных дисциплин и видов контрольных мероприятий.

Текущий контроль успеваемости включает:

1. контроль посещаемости обучающимися лекций, практических занятий, лабораторных работ и прохождения контроля самостоятельной работы;
2. контроль выполнения обучающимися индивидуальных заданий по видам контрольных мероприятий, заданий по самостоятельной работе обучающихся.

Промежуточная аттестация имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения по дисциплине, проводится в форме экзамена и защиты промежуточных результатов лабораторных работ и курсовой работы, в т. ч. подготовленных в виде публикаций в соответствии с предъявляемыми требованиями и др.

Лабораторные и практические задания оцениваются в баллах от 0 до 10 каждая.

- От 8 до 10 баллов и/или «отлично»: отчет и ответ содержательный, уверенный и четкий; показано свободное владение материалом различной степени сложности; при ответе на дополнительные вопросы выявляется владение материалом; допускаются один-два недочета, которые студент сам исправляет по замечанию преподавателя;
- От 5 до 7 баллов и/или «хорошо»: твердо усвоен основной материал; ответы удовлетворяют требованиям, установленным для оценки «отлично», но при этом допускаются две негрубые ошибки; делаются несущественные пропуски при изложении фактического материала; при ответе на дополнительные вопросы демонстрируется понимание требуемого материала с несущественными ошибками;
- От 1 до 4 баллов и/или «удовлетворительно»: обучаемый знает и понимает основной материал программы, основные темы, но в усвоении материала имеются пробелы; излагает его упрощенно, с небольшими ошибками и затруднениями; изложение теоретического материала приводится

с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

- 0 баллов и/или «неудовлетворительно»: отсутствие отчета или ответа;
- Рубежное тестирование.

Для всех тестов происходит пересчет рейтинга теста в баллы по следующим критериям:

- рейтинг теста меньше 50 % — 0 баллов,
- рейтинг теста 50 % — min балл (1),
- рейтинг теста 51–70 % — 2 балла,
- рейтинг теста 71–80 % — 3 балла,
- рейтинг теста 81–90 % — 4 балла,
- рейтинг теста 91–100 % — max балл (5).

Общие правила проведения промежуточной аттестации и подведение ее итогов определяются пунктами 9 и 10 «Положения о промежуточной аттестации студентов».

Промежуточная аттестация по дисциплине «Инвестиционный менеджмент» проводится в форме зачета. Студент получает индивидуальное задание с теоретическими вопросами и практическим заданием, на выполнение которого отводится 30 минут. При подготовке к ответу не допускается использование справочной литературы, методических материалов и средств связи. Студент вправе использовать калькулятор для произведения необходимых расчетов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Список литературы

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"».

2. Федеральный закон «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» от 18 марта 2019 г. № 34-ФЗ.

3. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ.

4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.

5. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ.

6. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Д. Корягин [и др.]; под ред. Н. Д. Корягина. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 367 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00539-4. — URL: www.biblio-online.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-432789

7. Гимазова Ю. В., Омельченко Н. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. А. Омельченко. — М.: Юрайт, 2018. — 453 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02741-9. — URL: www.biblio-online.ru/book/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-432066

8. Государственное антикризисное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Охотский [и др.]; под общ. ред. Е. В. Охотского. — М.: Юрайт, 2018. — 371 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00668-1. — ULR: www.biblio-online.ru/book/gosudarstvennoe-antikrizisnoe-upravlenie-434438

9. *Зуб А. Т.* Антикризисное управление: учебник для бакалавров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 343 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3145-7. — ULR: www.biblio-online.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-426122

10. *Кирюшкина Н. В., Полищук Н. В.* Цифровые технологии в финансовом менеджменте: учебное пособие. — М.: Языки Народов Мира, 2020.

11. *Кирюшкина Н. В., Полищук Н. В.* Совершенствование процесса управления дебиторской задолженности: финансовый и операционный подходы Транспортное дело России. — ISSN 2072-8689 — 2020. — № 1. — С.76–79.

12. *Кочеткова А. И., Кочетков П. Н.* Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — М.: Юрайт, 2018. — 440 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01617-8. — ULR: www.biblio-online.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-instrumentariy-434579

13. *Черненко В. А., Шведова Н. Ю.* Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 417 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04526-0. — ULR: www.biblio-online.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-433139

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины «Антикризисное управление»

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»	http://znanium.com
Электронная библиотечная система ООО «Издательство Лань»	e.lanbook.com
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС «Легендарные книги»	http://biblio-online.ru , https://biblio-online.ru/catalog/legendary
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ)	http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России	http://elsau.ru
Библиотека РФФИ	http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	http://window.edu.ru/
Polpred.com. Обзор СМИ	http://polpred.com
Электронная библиотечная система eLIBRARY	http://elibrary.ru
ООО «Национальный цифровой ресурс "Рукопт"»	http://text.rucont.ru
Некоммерческое партнерство «Национальный Электронно-Информационный Консорциум»	http://archive.neicon.ru

Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив)	http://link.springer.com/
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив)	http://www.tandfonline.com/
База данных GreenFile компании EBSCO	http://www.greeninfoonline.com/
American Physical Society American Mathematical Society	http://publish.aps.org/ http://www.ams.org/mathscinet/index.html
База данных Web of Science (правообладатель — Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. — Clarivate Analytics)	www.webofscience.com
База данных Scopus издательства Elsevier	http://scopus.com
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	http://link.springer.com/ http://www.nature.com/
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД MathSciNet via EBSCOhost.	http://search.ebscohost.com
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier	http://www.sciencedirect.com http://www.elsevier.com/locate/science-direct
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society	http://pubs.acs.org .

КЕЙСЫ

Кейс № 1. Банкротство КТЗ и возможные сценарии его развития

В 2010 г. Внешэкономбанк предоставил 15-миллиардный кредит «Концерну "Тракторные заводы"» в рамках программы реструктуризации задолженности концерна и его предприятий и снижения долговой нагрузки. К тому моменту общая кредиторская задолженность холдинга составляла 36 млрд руб.

План реструктуризации ВЭБа предусматривал, что банк как главный кредитор получал в собственность военный дивизион КТЗ и передавал его в управление госкорпорации «Ростех». Однако оперативно провести оздоровление предприятий КТЗ не удалось. В этой ситуации «Ростех» выступил за банкротство КТЗ и его предприятий, в октябре 2017 г. решение о «дефолтной стратегии» принял и наблюдательный совет ВЭБа.

В настоящий момент основные активы КТЗ перешли под контроль «Ростеха».

Интересы ВЭБа в этой истории представляла группа реструктуризации компании Ernst&Young. О сложностях, с которыми столкнулись юристы в ходе процедуры банкротства, рассказал старший менеджер группы реструктуризации Дмитрий Мигель. Он, прежде всего, отметил, что ситуация с задолженностями КТЗ не столько банкротный кейс, сколько опыт решения сложной, проблемной ситуации, связанной со взаимоотношениями между заемщиком и кредиторами.

КТЗ — сложный диверсифицированный концерн, группа предприятий, куда входит порядка 20 производственных площадок по всей России. Он производит широкий диапазон техники: строительной, дорожной, военной. Неординарность внешней работы с концерном также обусловлена сложными внутривладельческими связями предприятия и внутрифинансовыми потоками.

История взаимоотношений компании с кредиторами начинается несколько раньше 2010-го, когда был предоставлен первый существенный кредит от ВЭБа: к тому моменту у группы имелся синдицированный кредит от нескольких частных банков, который впоследствии был рефинансирован ВЭБом. В ходе взаимоотношений КТЗ и Внешэкономбанка последний саккумулировал практически весь кредитный портфель группы и, по сути, стал единственным кредитором.

Негативные тенденции в финансовой деятельности группы начались в 2013–2014 гг., когда стали падать основные финансовые показатели: рентабельность, прибыль. Задача группы реструктуризации компании Ernst&Young заключалась в том, чтобы найти причины плачевного состояния КТЗ, исправить и наметить такие пути развития концерна, чтобы предотвратить их в будущем.

Так или иначе, на тот момент финансовое состояние КТЗ оставляло желать лучшего, и Внешэкономбанк как единственный кредитор должен был с этим что-то делать, как-то исправлять ситуацию.

Теперь немного о самом ВЭБе. Наверное, не нужно объяснять, что это тоже весьма сложная структура — государственная корпорация, решения в котором принимаются, как дипломатично заметил Д. Мигель, небыстро. А в проце-

дуре банкротства крайне важен фактор времени. Скорость принятия решений имеет первостепенное значение в ситуациях разрешения проблем и сложных ситуаций между кредиторами и заемщиками. По мнению докладчика, отсутствие оперативности со стороны кредитора было одной из наиболее сложных проблем в истории взаимоотношений КТЗ и ВЭБа. Несмотря на то, что имелась правильная выработанная банком стратегия в отношении заемщика (в частности, было намерение войти в операционное управление — основатели и акционеры концерна передали банку по соглашению о рефинансировании и предоставлении новой кредитной линии его акции), из-за различных «проволочек» попытки вхождения банка в Совет директоров для более «ручного» управления концерном не увенчались каким-либо существенным успехом. То есть даже эта в основе своей эффективная стратегия, которая согласовывалась на заседаниях Наблюдательного совета Внешэкономбанка, требовала большого количества времени в силу необходимости ее детализации, согласования, уточнения на уровне руководства ВЭБа. А порой и многочисленных внутренних согласований между различными службами банка. Это, конечно, снижало эффективность общего процесса.

Доходило до курьезов. За период, когда группа реструктуризации Ernst&Young непосредственно занималась этим процессом, два раза сменился председатель банка, соответственно, менялась команда управленцев. Новые люди, как это часто бывает, были уверены, что их предшественники действовали неправильно, и начинали с чистого листа. Антикризисная команда делала на определенную дату отчет о текущем состоянии заемщика, передавала его кредитору, а дальше процесс окончательного согласования этого отчета

у кредитора мог занимать до полугода. К тому времени данные, приведенные в отчете, естественно, устаревали, и кредитор требовал более актуального отчета.

Впрочем, несмотря на все эти бюрократические проволочки, Д. Мигель отдал ВЭБу должное, отметив, что тот не преследовал цели проводить в отношении КТЗ непременно дефолтную стратегию, а реально искал заемщику стратегического инвестора. Что, безусловно, является правильным шагом, если банкротство не оптимальный вариант.

Свое видение ситуации с банкротством предприятия изложил и Михаил Болотин, президент КТЗ. Безусловно, отметил он, с точки зрения кредитора и заемщика история выглядит совершенно по-разному. Решение о выдаче КТЗ стабилизационного кредита являлось управленческим решением руководства страны. Связано это с тем, что концерн в указанный период времени выполнял большой стратегический оборонный заказ. Поэтому было дано указание «предприятие не банкротить, зарплату платить, "железо" делать». «Когда мы пришли за деньгами во Внешэкономбанк, — рассказывает М. Болотин, — там страшно удивились. Тем не менее, поскольку указание было, деньги выдали. А через месяц мы с удивлением из газет узнали, что Внешэкономбанк объявляет конкурс на управляющую компанию. И в таком "позитивном" диалоге со Внешэкономбанком мы находились до 2017 г.».

Как утверждает президент КТЗ, на предприятии было разработано несколько антикризисных планов, но все они по той или иной причине были отвергнуты. Главное, что мешало: на самом высоком уровне было принято решение о так называемой неделимости концерна. Ему не разрешено было продавать даже непрофильные активы: детский лагерь, дома отдыха, которые концерну были не нужны, и т. д.

Руководство концерна инициативно обратилось в «Ростех» с тем, чтобы передать в счет долга ВЭБу так называемый «военный дивизион». Это было хорошее решение, которое устраивало всех, но возникли «нюансы с арифметикой». Аудиторы, аккредитованные при ВЭБе, оценили «военный дивизион» в 40 млрд руб., а компания, нанятая предыдущей командой банка, оценивала его в 6 млрд руб. В результате была принята дефолтная стратегия. Права требования ныне консолидированы и проданы «Ростеху». Как отметил М. Болотин, продажа прав требований, строго говоря, это скрытая передача активов. Собственно, пусть и через дефолтную стратегию, производство оборонной техники все-таки досталось «Ростеху», что и предлагал концерн изначально. Так что теперь к перспективам концерна его руководство относится вполне позитивно.

Свое слово сказал и директор департамента правовой защиты Внешэкономбанка Владимир Назаренко, отметив, в пику Д. Мигелю, что решения в банке принимаются не медленно, а взвешенно. Для банка история с КТЗ — это все-таки спецпроект, и решения принимались на самом высоком уровне, поэтому быстрых управленческих ходов ожидать не приходилось. В. Назаренко напомнил, что обязанных лиц перед Внешэкономбанком со стороны КТЗ — 28. В настоящее время в отношении многих из них введены процедуры наблюдения, в трех из них есть конкурсное производство. А в четырех компаниях наблюдение пока не введено в связи с проблемой естественных монополий. На этом представитель банка остановился особо. Он поднял вопрос необходимости корректировки законодательства о банкротстве, потому что практика сейчас сложилась следующим образом: если нет документа от судебных приставов, что недостаточ-

но имущества для того, чтобы погасить задолженность, и если должник признан субъектом естественной монополии (пусть даже он не внесен в реестр, а отнесен к этой категории по ряду каких-либо позиций), то в отношении такого должника невозможно ввести какую-либо процедуру.

Еще одна проблема в данном кейсе высветилась благодаря тому, что часть задолженности проистекает из синдицированного кредита. В ситуации, когда конкурсный управляющий будет действовать в интересах нескольких кредиторов, мы будем сталкиваться с вопросами: кто будет представлять всех кредиторов, какие будут приниматься решения и кем в части реализации залогов и т. п.

Вопрос о групповых займах и задолженностях — это тоже вопрос, всплывший в истории с КТЗ. Денежные средства выдавались на одну компанию, далее распределялись по предприятиям в форме займов, появилась внутрикорпоративная задолженность. Все это не способствовало прозрачности при оценке активов и пассивов предприятия. На взгляд В. Назаренко, имеет смысл все вышеназванные проблемные ситуации отрегулировать на уровне закона несмотря на то, что практика Верховного суда РФ уже есть. Проблема в том, что она противоречива. И работа над соответствующими поправками уже ведется.

Подробнее о деятельности КТЗ на <https://tplants.com/>

Кейс № 2. Банкротство ГК «Дон-Плаза»

В 2011 г. МТС-банк выдавал кредиты группе компаний «Дон-Плаза», которая занималась в числе прочего реализацией проекта по строительству отеля Hyatt Regency Rostov Don-Plaza в г. Ростов-на-Дону. В 2016 г. у заемщиков воз-

никли проблемы с обслуживанием кредитов. Их задолженность перед МТС-банком составила 1,1 млрд руб. В апреле 2017 г. банк обратился в арбитраж с требованием банкротства предпринимателя и фирм, входящих в ГК «Дон-Плаза».

История начиналась в 2007 г., когда на одном земельном участке в Ростов-на-Дону уже существовал гостиничный комплекс и его владельцы (два отеля) решили построить рядом Hyatt. Это была знаковая идея для Ростова, потому что там не было ни одного пятизвездочного отеля на тот момент. В этот проект они пригласили компанию «РосЕвроДевелопмент». Но поскольку данный партнер вышел из проекта в кризис, отельеры совершили типичную для российских предпринимателей ошибку: привлекли кредит от МТС-банка под залог старого стабильно работающего в тот момент отеля и начали короткими деньгами финансировать длинный проект. Далее к стройке Hyatt были привлечены деньги ВЭБа, «коробка» здания уже стояла, оставалось только заняться отделочными работами, когда грянул валютный кризис 2014 г. Смета строительства отеля Hyatt оказалась превышена более чем на 2 млрд руб. ВЭБ выдвинул условие о софинансировании стройки со стороны владельцев проекта. Для решения данной проблемы были привлечены короткие кредитные средства ООО «Русский Национальный Банк» (далее — РНБ). Далее события развивались в разных сценариях.

МТС-банк пытался договариваться и найти понимание с заемщиком. Он рассматривал до определенного момента возможность погасить долг и выдать деньги на Hyatt, достроить его с целью дальнейшей эксплуатации. Но, считав экономику проекта, от этого отказались.

Для РНБ же чей кредит был обеспечен хуже всего, то есть практически не обеспечен, банкротство означало спи-

сание практически всего долга. Поэтому владелец РНБ, неизвестный Вадим Варшавский, решил пойти ва-банк и договорился с заемщиком о выкупе контрольного пакета.

Тогда МТС-банк подал заявление на банкротство всех заемщиков, ввели обеспечительные меры. Когда приблизился срок рассмотрения банкротных заявлений, МТС-банк в ходе переговоров с РНБ договорился о выкупе тех требований, которые были обеспечены залогом в активе МТС-банка (земельные участки вокруг объекта строительства), с целью его дальнейшей продажи. За это МТС-банк отозвал все действия, которые препятствовали реализации проекта Hyatt.

В начале 2018 г. гостиничный комплекс Hyatt был продан стороннему инвестору.

Подробнее о компании на <https://don-plaza.ru/>

Кейс № 3. Банкротство DVI Group

В ноябре 2013 г. ООО «Логистикинвест», входивший в DVI Group, получило в Альфа-Банке валютный кредит, эквивалентный почти 1 млрд руб., на достройку торгово-развлекательного комплекса «КомсоМОЛЛ» в Красноярске. С января 2015 г. структуры DVI Group начали допускать просрочки по валютным кредитам. В марте того же года было возбуждено уголовное дело в отношении владельца DVI Group Вячеслава Каминского по обвинению в особо крупном мошенничестве, в 2017 г. обвинение перекалифицировали на преднамеренное банкротство. Бизнес DVI Group после ряда судебных процессов и банкротных торгов практически полностью перешел под контроль Альфа-Банка, выступающего основным кредитором в процедурах

несостоятельности юрлиц холдинга. В. Каминский покинул Россию.

Юрий Негрей, управляющий директор по взысканию корпоративной просроченной задолженности Альфа-Банка, рассказал об особенностях этого дела.

DVI Group — это региональный девелопер, и история отношений DVI Group и Альфа-Банка длится до сих пор. Она началась в 2012 г., и все худшее, что может случиться в процедуре банкротства, в этом кейсе присутствует.

Под долларовый кредит Альфа-Банк получил в залог шесть торговых центров и один офисный. Через два года, еще до скачка доллара, у DVI Group начались проблемы. Банк предпринимал все усилия для того, чтобы не доводить дело до банкротства: предлагал реструктуризировать кредит, изменить график платежей, «перескочить» из долларов в рубли. Никакие из предложенных мер должника не устроили. В результате терпение кредитора лопнуло, и он подал заявление с просьбой ввести наблюдение.

Но Альфа-Банк на один день опередили аффилированные с В. Каминским кредиторы. В результате суд ввел наблюдение не по заявлению Альфа-Банка, и основной кредитор, как отмечает Ю. Негрей, получил враждебно настроенных к любым кредиторам арбитражных управляющих. Все это вылилось в сплошные препоны для кредиторов: непредоставление документов к собранию кредиторов, неявка управляющих на собрания, отказ от их проведения, составление «липовых» финансовых анализов, вывод средств от сдачи в аренду, снижение арендных ставок.

Но, к сожалению для арбитражных управляющих и, соответственно, к счастью для кредиторов, юристам Альфа-Банка удалось в суде доказать, что арбитражные управляющие нанесли определенный ущерб кредиторам. Суд в двух

инстанциях взыскал с одного из арбитражных управляющих 156 млн руб., с другого — 9 млн руб.

Многие знают о принципиальной позиции Альфа-Банка: он наказывает всех, кто ведет себя не в соответствии с законодательством. Тем не менее, сопротивление должника затянуло процедуру на три года. Лишь в июне текущего года банк выставил на торги последний из залогов — торговоразвлекательный центр в г. Иркутске. Собственник же в это время уехал из России и, по некоторым данным, обосновался в Грузии, получил вид на жительство, купил квартиру. А Альфа-Банк готовится к поиску его активов по всему миру.

Подробнее о компании на <http://www.dvi-group.ru/>

Учебное издание

Н. В. Кирюшкина, Н. В. Полищук

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

Выпускающий редактор *Ф. Ф. Степнов*
Корректор *А. В. Лупак*
Верстка *Н. В. Булатова*

Подписано в печать 04.04.2021
Формат 60×88 ¹/₁₆. Печать цифровая.
Бумага офсетная № 1. Гарнитура Times. 7,25 п. л.
Тираж 300 экз. Заказ № 15

Издательство «Языки Народов Мира»
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 45, строение 1, оф. 92

Отпечатано в типографии издательства «Языки Народов Мира»
E-mail: tez_sale@mail.ru

Н. В. Кирюшкина, Н. В. Полищук

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

В учебном пособии представлены установочный теоретический материал, практические задания, тестовые проверочные задания, закрепляющие знания студентов и формирующие практические компетенции по основным разделам дисциплины «Антикризисное управление». Тематика учебного пособия охватывает общую характеристику кризисных явлений в экономике, положения Федерального законодательства о банкротстве, диагностику причин возникновения кризисной ситуации на предприятии, стратегию и тактику в антикризисном управлении, антикризисную инновационную стратегию, бизнес-план финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата экономических и инженерных направлений подготовки аэрокосмических вузов, изучивших базовые экономические дисциплины.

ISBN 978-5-6046262-5-2



9 785604 626252 >