



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГУ»)

АКТУАЛИЗИРОВАНО
Решение Ученого Совета ИЦТЭ
Протокол № 7 от 24.03.2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института цифровых
технологий и экономики

Э.И. Беляев

«30» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.03.05 Антикризисное управление

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность(и)
(профиль(и))

Экономика предприятий и организаций

Квалификация

Бакалавр

Программу разработал(и):

Наименование кафедры	Должность, уч.степень, уч.звание	ФИО разработчика
ЭОП	доцент, к.э.н.	Хусаинова Е.А.

Согласование	Наименование подразделения	Дата	№ протокола	Подпись
Одобрена	ЭОП	25.05.2023	13	_____ Заф. каф., д.т.н., доц. Ахметова И.Г.
Согласована	ЭОП	25.05.2023	13	_____ Заф. каф., д.т.н., доц. Ахметова И.Г.
Согласована	Учебно-методический совет ИЦТЭ	30.05.2023	7	_____ Директор, к.т.н., доц. Беляев Э.И.
Одобрена	Ученый совет ИЦТЭ	30.05.2023	9	_____ Директор, к.т.н., доц. Беляев Э.И.

1. Цель, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью изучения дисциплины «Антикризисное управление» является выявление места и роли антикризисного управления в процессе предотвращения кризисной ситуации или выхода из уже наступившего кризиса с минимальными потерями, знакомство с методами диагностики финансового положения и вероятности наступления кризиса, а также получение комплекса знаний, необходимых для обоснования принимаемых управленческих решений при формировании модели реструктуризации бизнеса.

Задачами дисциплины являются:

- изучение основных понятий финансового кризиса, антикризисного финансового управления;
- изучение механизмов антикризисного финансового управления;
- освоение процедур финансового управления предприятием должником.

Компетенции и индикаторы, формируемые у обучающихся:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора
ПК-2. Способен собирать и обобщать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	ПК-2.2: Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы анализировать исходные экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК-3. Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПК-3.2. Оценивает влияние рыночных и специфических рисков на принятие решений об инвестировании и финансировании

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Предшествующие дисциплины (модули), практики, НИР, др. :

- Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Последующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.:

- Преддипломная практика

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Для очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр(ы)
			8
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	3	108	108
КОНТАКТНАЯ РАБОТА*	-	43	43
АУДИТОРНАЯ РАБОТА	1	36	36
Лекции	0,3	12	12
Практические (семинарские) занятия	0,7	24	24
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ	2	72	72
Проработка учебного материала	2	72	72
Подготовка к промежуточной аттестации	0	0	0
Промежуточная аттестация:			3

Для очно-заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр(ы)
			D
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	3	108	108
КОНТАКТНАЯ РАБОТА*	-	37	37
АУДИТОРНАЯ РАБОТА	0,8	26	26
Лекции	0,3	10	10
Практические (семинарские) занятия	0,5	16	16
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ	2,2	78	78
Проработка учебного материала	2,1	74	74
Подготовка к промежуточной аттестации	0,1	4	4
Промежуточная аттестация:			3

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и видам занятий

Разделы дисциплины	Всего часов	Распределение трудоемкости по видам учебной работы			Формы и вид контроля	Индексы индикаторов формируемых компетенций
		лекции	пр. зан.	сам. раб.		
Раздел 1	36	4	8	24	ТК1	ПК-2.2.3, ПК-3.2.3
Раздел 2	36	4	8	24	ТК2	ПК-2.2.В, ПК-3.2.У
Раздел 3	36	4	8	24	ТК3	ПК-2.2.У, ПК-3.2.В
Зачет					ОМ	ПК-3.2.3, ПК-2.2.У, ПК-3.2.3, ПК-2.2.У
ИТОГО	108	12	24	72		

3.3. Содержание дисциплины

Раздел 1. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.

Тема 1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного управления.

Значение и место кризисов в жизненном цикле социально-экономической системы. Этапы развития кризисов. Причины и последствия возникновения кризисов.

Тема 1.2. Развитие антикризисного управления как науки.

Задачи и принципы антикризисного управления. Этапы антикризисного финансового управления. Значение мониторинга внешней и внутренней среды в целях антикризисного управления.

Раздел 2 Механизмы антикризисного управления

Тема 2.1. Основные этапы анализа бухгалтерской отчетности

Приемы и методы государственного антикризисного регулирования.

Тема 2.2. Способы проведения реструктуризации предприятия.

Способы проведения реструктуризации подсистем предприятия. Оперативная и стратегическая реструктуризация предприятия. Модель формирования стратегии реструктуризации предприятия.

Раздел 3. Диагностика вероятности возникновения кризиса и последующего банкротства предприятия.

Тема 3.1. Логистика сервисного обслуживания.

Модели диагностики финансового состояния предприятия и вероятности возникновения кризиса и банкротства предприятия. Модель бальных оценок Н.А. Никифоровой. Модель направленности динамики индикаторов безопасности О.В. Вишневской

Тема 3.2. Модель критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий.

Диагностика вероятности наступления кризиса на основе сопоставления стоимости материально-производственных запасов и финансовых источников их формирования. Модель рейтингового числа Р.С.Сайфуллина и Г.Г.Кадыкова.

3.4. Тематический план практических занятий

1. Анализ жизненного цикла предприятия.
2. Анализ типа и характера кризиса.
3. Анализ развития кризиса предприятия.
4. Выбор направлений антикризисного управления.
5. Формирование антикризисной программы финансового управления
6. Модель бальных оценок Н.А. Никифоровой.
7. Модель направленности динамики индикаторов безопасности О.В.Вишневской.
8. Модель системы показателей У.Бивера, Модель прогноза риска банкротства Иркутской государственной экономической академии.
9. Модель оценки вероятности банкротств М.А. Федотовой.
10. Диагностика вероятности наступления кризиса на основе сопоставления стоимости материально-производственных запасов и финансовых источников их формирования.
11. Модель критериев неудовлетворительной структуры баланса

неплатежеспособных предприятий.

12. Модель рейтингового числа Р.С.Сайфуллина и Г.Г.Кадыкова.

13. Модель комплексного коэффициента банкротства О.П. Зайцевой.

14. Формирование и распределение конкурсной массы предприятия – должника между конкурсными кредиторами.

15. Разработка модели реструктуризации предприятия: анализ исходной ситуации; идентификация кризиса; экономическое обоснование выбранного варианта реструктуризации.

3.5. Тематический план лабораторных работ

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом.

3.6. Курсовой проект /курсовая работа

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом.

4. Оценивание результатов обучения

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации, проводимых по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности индикатора компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			от 85 до 100	от 70 до 84	от 55 до 69	от 0 до 54
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено			не зачтено
ПК-2	ПК-2.2.	знать: нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации (З ₁);	Знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации,	Знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации, может	Плохо знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации, до-пускает	Не знает, нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации

			не допускает ошибок.	допускать несколько негрубых ошибок.	много негрубых ошибок	уровень знаний ниже минимальных требований.
		уметь:				
		осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства (У ₁);	Демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства, не допускает ошибок	Демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства, допускает при этом ряд небольших ошибок	В целом демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства, допускает много мелких ошибок	Не сформировано умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства, допускает грубые ошибки
		владеть:				
		- подготовкой исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации (В ₁).	Свободно владеет навыками подготовки и исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-	Владеет навыками и подготовки исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-	Владеет навыками подготовки исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-	Не владеет навыками подготовки исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и

			экономических показателей, характеризующих деятельность организации без ошибок.	показателей, характеризующих деятельность организации, допущен ряд мелких ошибок	характеризующую деятельность организации допускает много мелких ошибок	финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации допускает грубые ошибки
ПК-3	ПК-3.2	знать:				
		- технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации (З ₂);	Знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации не допускает ошибок.	Знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации, может допускать несколько негрубых ошибок.	Знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации допускает много негрубых ошибок.	Не знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации уровень знаний ниже минимальных требований.
		уметь:				
		- разрабатывать меры по обеспечению ре-	Демонстрирует умение	Демонстрирует умение	В целом демонстрирует	Не сформировано

		<p>жима экономии, повышение рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда ($У_1$);</p>	<p>разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повысить рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, не допускает ошибок.</p>	<p>разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повысить рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, может допускать несколько негрубых ошибок.</p>	<p>умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повысить рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, допускает много негрубых ошибок.</p>	<p>умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повысить рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, допускает грубые ошибки.</p>
<p>владеть:</p>						
		<p>мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации ($В_1$).</p>	<p>Свободно владеет мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации, без ошибок.</p>	<p>Владеет мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации, может допускать несколько</p>	<p>Владеет мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации, допускает много негрубых ошибок.</p>	<p>Не владеет мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации, допускает грубые ошибки.</p>

				негрубых ошибок.		
--	--	--	--	------------------	--	--

Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации приведены в Приложении к рабочей программе дисциплины.

Полный комплект заданий и материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине, хранится на кафедре разработчика.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Учебно-методическое обеспечение

5.1.1. Основная литература

1. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г.Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва : КноРус, 2019. – URL: <https://book.ru/book/932487>

2. Патласов, О. Ю., Антикризисное управление в коммерческой организации : учебник / О. Ю. Патласов, О. В. Сергиенко. — Москва : Русайнс, 2022. — 418 с. — ISBN 978-5-4365-1245-7. — URL: <https://book.ru/book/943334>

3. Круглова Н.Ю., Антикризисное управление : учебное пособие. – Москва : КноРус, 2016. - URL: <https://book.ru/book/918754>

4. Антикризисное управление: теория и практика. : учебник / Н. Г. Акулова, В. Н. Алферов, А. В. Бабанов [и др.] ; под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. — Москва : КноРус, 2022. — 378 с. — ISBN 978-5-406-09454-9. — URL: <https://book.ru/book/943813>

Дополнительная литература:

1. Давыденко И.Г., Алешин В.А., Зотова А.И., Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. – М.: КноРус, 2019. – URL: <https://www.book.ru/book/930500>

2. Волков, Л. В., Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации : монография / Л. В. Волков. — Москва : КноРус, 2021. — 207 с. — ISBN 978-5-406-09034-3. — URL: <https://book.ru/book/941853>

3. Кочетков, Е.П.. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики: обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса : Монография / Е.П. Кочетков — Москва : Проспект, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-392-29947-8. — URL: <https://book.ru/book/941407>

5.2. Информационное обеспечение

5.2.1. Электронные и интернет-ресурсы

1. Портал «Открытое образование». <http://npoed.ru>

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. <http://window.edu.ru>

5.2.2. Профессиональные базы данных / Информационно-справочные системы

1. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>

2. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru/>

3. Справочная система «Консультант Плюс» <http://consultant.ru/>
4. Справочно-правовая система по законодательству РФ <http://garant.ru/>
5. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. <http://fgosvo.ru>
7. Электронная библиотека диссертаций (РГБ). <https://diss.rsl.ru/>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. <http://elibrary.ru>
9. Официальный сайт Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации. <http://duma.gov.ru/>

5.2.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Описание	Реквизиты подтверждающих документов
1	Windows 7 Профессиональная (Pro)	Пользовательская операционная система	ЗАО «СофтЛайнТрейд» №2011.25486 от 28.11.2011. Неискл. право. Бессрочно
2	Office Professional Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD	Пакет программных продуктов содержащий в себе необходимые офисные программы	ЗАО «СофтЛайнТрейд» №225/10 от 28.01.2010. Неискл. право. Бессрочно
3	Браузер Chrome	Система поиска информации в сети интернет	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
4	Браузер Firefox	Система поиска информации в сети интернет	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
5	OpenOffice	Пакет офисных приложений	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
	1С: Предприятие 8	ПО предназначено для автоматизации бухгалтерского и управленческого учётов, экономической и организационной деятельности предприятия	ИП Валишина №ВЗС0000641-Л от 22.05.2013 Неискл. право. Бессрочно
	1С: Предприятие 8 Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях	"ПО для автоматизации бухгалтерского и управленческого учётов, экономической и организационной деятельности предприятия"	ООО "БИТ Бизнес решение" №21/000608 от 05.2010 Неискл. право. Бессрочно
6	LMS Moodle	ПО для эффективного онлайн-взаимодействия преподавателя и студента	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование вида учебной работы	Наименование учебной аудитории, специализированной лаборатории	Перечень необходимого оборудования и технических средств обучения
Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения, служащие для представления учебной информации

		большой аудитории (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), демонстрационное оборудование, учебно-наглядные пособия
Практические занятия	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран) и др.
Самостоятельная работа	Компьютерный класс с выходом в Интернет В-600а	Специализированная учебная мебель на 30 посадочных мест, 30 компьютеров, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), видеокамеры, программное обеспечение
	Читальный зал библиотеки	Специализированная мебель, компьютерная техника с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в ЭИОС, экран, мультимедийный проектор, программное обеспечение

7. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалиды имеют возможность беспрепятственно перемещаться из одного учебно-лабораторного корпуса в другой, подняться на все этажи учебно-лабораторных корпусов, заниматься в учебных и иных помещениях с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья.

Для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, обеспечены условия беспрепятственного доступа во все учебные помещения. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, размещена на сайте университета www/kgeu.ru. Имеется возможность оказания технической помощи ассистентом, а также услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушенным слухом справочного, учебного материала по дисциплине обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы оповещения о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагогический работник смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих обучающихся проводится путем:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с

гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;

- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;

- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой по выбранному направлению подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;

- педагогический работник, его собеседник (при необходимости), присутствующие на занятии, представляются обучающимся, при этом каждый раз называется тот, к кому педагогический работник обращается;

- действия, жесты, перемещения педагогического работника коротко и ясно комментируются;

- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснений на диктофон (по желанию обучающихся).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов определяется педагогическим работником в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ, инвалиду с учетом их индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

8. Методические рекомендации для преподавателей по организации воспитательной работы с обучающимися.

Методическое обеспечение процесса воспитания обучающихся выступает одним из определяющих факторов высокого качества образования. Преподаватель вуза, демонстрируя высокий профессионализм, эрудицию, четкую гражданскую позицию, самодисциплину, творческий подход в решении профессиональных задач, в ходе образовательного процесса способствует формированию гармоничной личности.

При реализации дисциплины преподаватель может использовать следующие методы воспитательной работы:

- методы формирования сознания личности (беседа, диспут, внушение, инструктаж, контроль, объяснение, пример, самоконтроль, рассказ, совет, убеждение и др.);

- методы организации деятельности и формирования опыта поведения (задание, общественное мнение, педагогическое требование, поручение, приучение, создание воспитывающих ситуаций, тренинг, упражнение, и др.);

- методы мотивации деятельности и поведения (одобрение, поощрение социальной активности, порицание, создание ситуаций успеха, создание ситуаций для эмоционально-нравственных переживаний, соревнование и др.)

При реализации дисциплины преподаватель должен учитывать следующие направления воспитательной деятельности:

Гражданское и патриотическое воспитание:

- формирование у обучающихся целостного мировоззрения, российской идентичности, уважения к своей семье, обществу, государству, принятым в семье и обществе духовно-нравственным и социокультурным ценностям, к национальному, культурному и историческому наследию, формирование стремления к его сохранению и развитию;

- формирование у обучающихся активной гражданской позиции, основанной на традиционных культурных, духовных и нравственных ценностях российского общества, для повышения способности ответственно реализовывать свои конституционные права и обязанности;

- развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах самоорганизации, самоуправления, общественно-значимой деятельности;

- формирование мотивов, нравственных и смысловых установок личности, позволяющих противостоять экстремизму, ксенофобии, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам, межэтнической и межконфессиональной нетерпимости, другим негативным социальным явлениям.

Духовно-нравственное воспитание:

- воспитание чувства достоинства, чести и честности, совестливости, уважения к родителям, учителям, людям старшего поколения;

- формирование принципов коллективизма и солидарности, духа милосердия и сострадания, привычки заботиться о людях, находящихся в трудной жизненной ситуации;

- формирование солидарности и чувства социальной ответственности по отношению к людям с ограниченными возможностями здоровья, преодоление психологических барьеров по отношению к людям с ограниченными возможностями;

- формирование эмоционально насыщенного и духовно возвышенного отношения к миру, способности и умения передавать другим свой эстетический опыт.

Культурно-просветительское воспитание:

- формирование эстетической картины мира;

- формирование уважения к культурным ценностям родного города, края, страны;

- повышение познавательной активности обучающихся.

Научно-образовательное воспитание:

- формирование у обучающихся научного мировоззрения;

- формирование умения получать знания;

- формирование навыков анализа и синтеза информации, в том числе в профессиональной области.

Вносимые изменения и утверждения на новый учебный год

№ п/п	№ раздела внесения изменений	Дата внесения изменений	Содержание изменений	«Согласовано» Зав. каф. реализующей дисциплину	«Согласовано» председатель УМК института (факультета), в состав которого входит выпускающая
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					

*Приложение к рабочей
программе дисциплины*



КГУ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГУ»)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине**

Б1.В..ДЭ.01.03.05 Антикризисное управление

г. Казань, 2023

Оценочные материалы по дисциплине «Логистика», предназначенны для оценивания результатов обучения на соответствие индикаторам достижения компетенций.

2. Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности индикатора компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			от 85 до 100	от 70 до 84	от 55 до 69	от 0 до 54
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено		не зачтено	
ПК-2	ПК-2.2.	знать:				
		нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации (З ₁);	Знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации, не допускает ошибок.	Знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации, может допускать несколько негрубых ошибок.	Плохо знает основные нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации, допускает много негрубых ошибок	Не знает, нормативно-правовые акты, регулирующие производственно-финансовую деятельность организации уровень знаний ниже минимальных требований.
		уметь:				
		осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства (У ₁);	Демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять	Демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять	В целом демонстрирует умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений,	Не сформировано умение осуществлять анализ хозяйственной деятельности организации и ее

			резервы производства, не допускает ошибок	лять резервы производства, допускает при этом ряд небольших ошибок	выяв-лять резер-вы производства, допускает много мелких ошибок	подразд елений, выяв-лять резервы произво дст-ва, допуска ет грубые ошибки
		владеть:				
		- подготовкой исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономичес-ких показате-лей, характе-ризующих деятельность организации (В ₁).	Свободно владеет на-выками подготовк и исходных данных для проведен ия расчетов и анализа эко-номическ их и финансо-во-экономичес-ких показателей, ха-рактеризу ю - щ и х дея-тельность организац ии без ошибок.	Владеет - навыкам и подготов ки исходны х данных для проведен ия расчетов и анализа эко-номическ их и финансо-во-экономичес-ких пока-зателей, ха-рактериз у ю - щ и х деятель-ность орга-низации, допущен ряд мелких ошибок	Владеет навыками подготовк и исходных данных для проведени я расчетов и анализа эко-номически х и финансо-во-экономичес-ких пока-зателей, ха-рактеризу ю - щ и х дея-тельность организац ии допускает много мелких ошибок	Не владеет - навыкам и подгото вки исходны х данных для проведе ния расчетов и анализа эко-номичес-ких и финан-сово-эконо-мически х показате лей, характе-ризующих дея-тельность организа ции допуска ет грубые ошибки
ПК-3	ПК-3.2	знать:				
		- т е х н о л о г и -ческие и организац ионно-экономичес-кие условия производства в	Знает техно-логически е и организац ионно-	Знает техно-логическ ие и организа ци-онно-	Знает техно-логически е и организа ционно-	Не знает техноло гич-ские и ор-ганизац

		соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации (З ₂);	экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации не допускает ошибок.	экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации, может допускать несколько негрубых ошибок.	экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации допускает много негрубых ошибок.	ионно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации уровень знаний ниже минимальных требований.
уметь:						
		- разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда (У ₁);	Демонстрирует умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, не	Демонстрирует умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, и, производ	В целом демонстрирует умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производности	Не сформировано умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производител

			допускает ошибок.	и- тельност и труда, может допускать нескольк о негрубых ошибок.	труда, допускает много негрубых ошибок.	ьности труда, допуска ет грубые ошибки.
		владеть:				
		мониторингом изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации (В ₁).	Свободно владеет мо- ниторинг ом измени я данных для проведен ия расчетов экономич е с - к и х показа- телей орга- низации, без ошибок.	Владеет мо- ниторинг ом измени я данных для проведен ия расчетов экономич е с - к и х показа- телей орга- низации, мо - ж е т допус- кать несколь- ко негрубых ошибок.	Владеет мо- ниторинго м изменения данных для проведени я расчетов экономиче с - к и х показа- телей орга- низации до-пускает м н о - г о негрубых ошибок.	Не владеет монитор и н - г о м измене- ния данных для проведе- ния расчетов экономич ес-ких показа- телей орга- низации, до- пускает грубые ошибки.

Оценка **«отлично»** выставляется, если студент полно излагает материал (отвечает на вопросы) и дает правильное определение основных понятий; за демонстрацию студентом учебного материала по теме практической работы, определение взаимосвязи между показателями задачи, за правильный алгоритм решения; за правильное выполнение более 85% тестовых заданий; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, полноту раскрываемой в докладе темы, подачу информации в презентации, правильные, аргументированные ответы на вопросы по докладу; ответы на экзаменационные вопросы билета.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент хорошо излагает материал (отвечает на вопросы), дает правильное определение понятий, но в ответах есть неточности; за демонстрацию студентом учебного материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач при правильном выборе алгоритма решения; за правильное выполнение 70-85% тестовых заданий; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, полноту раскрываемой в докладе темы, подачу информации в презентации, при ответе на вопросы по докладу допустил неточности, не имеющие

принципиального значения; на ответы на экзаменационные вопросы билета были также допущены неточности.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент излагает материал (отвечает на вопросы) неполно и допускает неточности в определении понятий; если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя; за правильное выполнение 50-70% тестовых заданий; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, но есть логические нарушения в представлении материала, неточности при ответе на вопросы по докладу; при ответах на экзаменационные вопросы билета даются недостаточно правильные формулировки, нарушается последовательность и в изложении программного материала.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он имеет существенные проблемы в знаниях основного теоретического и практического материала, полностью не раскрыто содержание вопросов, неправильно выбран алгоритм решения; за правильное выполнение менее 50% тестовых заданий; содержание доклада не раскрывает заявленную тему, есть логические нарушения в представлении материала, существенные неточности при ответе на вопросы по докладу; при ответах на экзаменационные вопросы билета продемонстрировано незнание программного материала, при ответе возникают ошибки.

3. Перечень оценочных средств

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине:

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Описание оценочного средства
Кейс-задача(КЗ)	Проблемное задание, в котором обучающемуся пред-лагают осмыслить реальную профессионально-ориен-тированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
Практическое задание (ПЗ)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задание направлено на оценивание компетенций по дисциплине, содержит четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий	Комплект задач и заданий
Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
Собеседование (Сбс)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по опреде-	Вопросы по разделам дисциплины

4. Перечень контрольных заданий или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Примеры заданий

Для текущего контроля ТК1:

Кейс-задачи:

1. Кризис - это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которые определяются внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизации и реконструкции.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризуемое определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

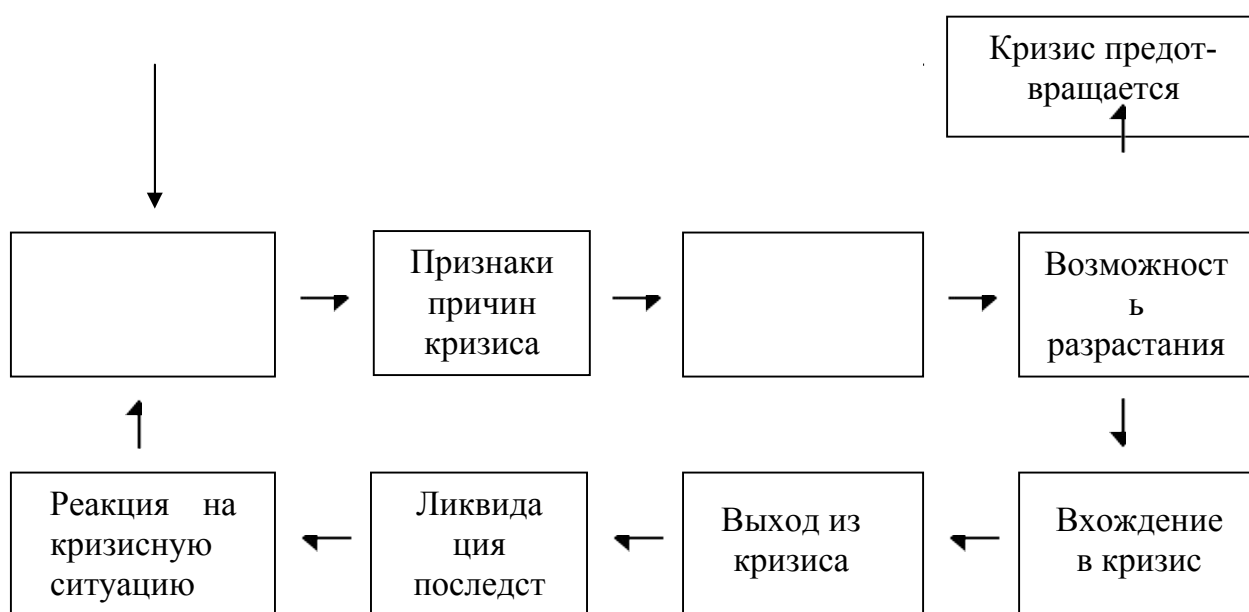


Рис. 1. Стратегия антикризисного управления

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Ключевыми проблемами антикризисного управления являются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, входение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмент.

Стратегия антикризисного управления может быть такой, какая приведена на рисунке 1.

Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России. Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

- 1) анализ управленческой ситуации;
- 2) уменьшение доли фирмы на рынке;
- 3) низкий уровень прибыли;
- 4) уменьшение спроса на продукцию фирмы;
- 5) устаревшая продукция;
- 6) проблема с качеством и надежностью продукции;
- 7) высокая задолженность перед банком и поставщиками;
- 8) недовольство покупателей;
- 9) низкая платежеспособность покупателей;
- 10) недостаток оборотных средств;
- 11) устаревшие методы производства и продажи;
- 12) высокая текучесть кадров;
- 13) раздутый громоздкий административный аппарат;
- 14) нерегулярные выплаты зарплаты;
- 15) отсутствие гибкого управления;
- 16) перечень чрезвычайных мер;
- 17) выход на новые рынки;
- 18) осуществление упреждающих кризис перемен;
- 19) увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров;
- 20) изучение опыта конкурентов;
- 21) привлечение помощи консультантов;
- 22) отказ от нерентабельных видов продукции;
- 23) ликвидация непрофильных видов деятельности;

- 24) переобучение персонала;
- 25) наем персонала;
- 26) увольнение персонала;
- 27) формирование команды единомышленников;
- 28) сокращение административного аппарата;
- 29) предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения;
- 30) установление жесткой дисциплины;
- 31) ужесточение контроля за расходами, дисциплиной;
- 32) сокращение запасов;
- 33) сокращение издержек производства и обращения;
- 34) организация маркетинговых исследований;
- 35) стимулирование сбыта продукции;
- 36) проведение рекламных компаний;
- 37) формирование благоприятного имиджа фирмы;
- 38) отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям;
- 39) усиление централизации управления;
- 40) децентрализация управления;
- 41) обращение к правительству за помощью;
- 42) сокращение экономического пространства - частичное закрытие предприятия;
- 43) переизбрание совета директоров;
- 44) объединение с другими фирмами;
- 45) разводнение уставного капитала - дополнительный выпуск акций;
- 46) смена президента фирмы;
- 47) привлечение новых крупных инвесторов;
- 48) продажа акций работникам;
- 49) диверсификация производства;
- 50) кружки качества;
- 51) быстрая реакция на жалобы покупателей;
- 52) забота об обслуживании потребителей (какая именно?);
- 53) инвестиции в производство;
- 54) изменение стиля руководства (в каком направлении?);
- 55) реорганизация структуры управления (в чем состоит?);
- 56) введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в прибыли;
- 57) поощрение предприимчивости;

- 58) разработка бизнес-плана;
- 59) участие работников в управлении;
- 60) объявление банкротства.

Задание. Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

2. Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Задание: разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

3. Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведены на рисунке 2.

Задание

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?
4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?

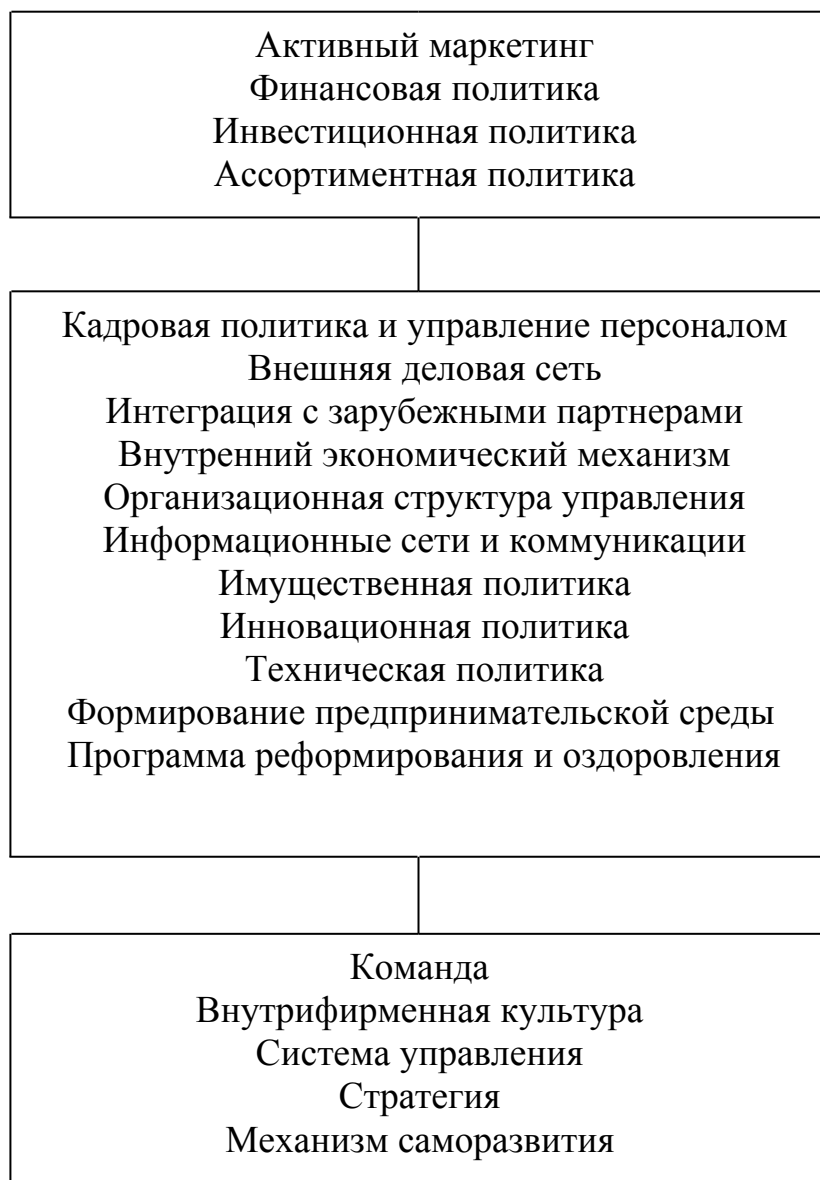


Рис. 2. Источники финансового оздоровления и развития предприятия

4. Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А".

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

5. Крупнейшее отечественное предприятие – Челябинский тракторный завод – не пережило коррупции, бартера и плохого управления.

Если ехать на троллейбусе по главному проспекту до конца, как раз упираешься в ЧТЗ. За заборами – еще один город со своими проспектами и

улицами. Обойти его почти невозможно, лучше проехаться на машине. Трудно упомянуть даже все названия заводов – моторный, тяжелых тракторов, опытный, кузнечный – в общем, картина впечатляет.

Когда задумывалось строительство Челябинского тракторного, решили привлечь «продвинутых» в тракторостроении американцев. Узнав, что мощность завода рассчитана на 40 тысяч тракторов, те были немало удивлены. Говорят, они просто усомнились в способности молодого государства построить такой гигантский завод, да еще в глуши, на болотах. К тому же новый советский гигант по идее должен был стать мировым лидером – кому ж это понравится? Американцам было невдомек, что бояться наших тракторов нечего, что всю эту прорву наша страна будет проглатывать, не подавившись.

ЧТЗ строила вся страна. Челябинские тракторы вспахивали целину, взбирались на Памир, возводили БАМ и Магнитку, побывали в Антарктике. В годы войны на Челябинском тракторном, прозванном Танкоградом, не уставали выпускать все новые и новые танки. О ЧТЗ слагали стихи и песни, а тракторам ставили памятники. Четырежды орденосный завод все время находился под бдительным оком первых лиц страны. Председатель Совета Министров СССР

Все, кто когда-то пришел работать на ЧТЗ, вспоминают, что в первые же минуты они были потрясены этой громадиной (шутка ли – 65 тысяч работников!). Пик пришелся на 1988 год. Тогда на ЧТЗ выпустили почти 32 тысячи тракторов – практически полная мощность. Задача производить «много и быстро» была решена.

Вопрос, а зачем нам столько тракторов, стали задавать недавно. Понятно, что в эпоху противостояния окружающим страну капиталистическим акулам нужно было крепить оборонную мощь социализма: тракторные заводы – танковые заводы. О второй причине уже сказано – участие в гигантских проектах и щедрая раздача тракторов потребителям.

А потом грянула перестройка. Вначале все было внове и интересно: рынок, приватизация, акции. Рабочие, ставшие собственниками, мечтали как будут жить на дивиденды. Но оказалось, что столько тракторов стране все-таки не нужно. Да и работать становилось все труднее. Ушли деньги, пришел бартер.

С завода тащили все, что можно было утащить. Надеялись на то, что вот придет новый хозяин (пресловутый эффективный собственник) и все сделает.

А зародилась эта надежда в 1995 году, когда контрольный пакет завода приобрел известный в Челябинске предприниматель Василий Кичеджи. Когда-то он сам работал на ЧТЗ, поэтому с заводом был знаком не понаслышке.

Почему у него ничего не получилось? Есть три версии. Одна – его «сожрали», потому что он был неугоден областной администрации и бывшей верхушке ЧТЗ, отстраненной им от дел. Вторая – просто не потянул: команда, которую он привел, была молодая и грамотная, но на изучение самого предмета ушло слишком много времени. И третья – когда понял, что ничего путного с ЧТЗ сделать не сможет, выжал из него все, что смог. По неофициальной информации, при Кичеджи отток оборотных средств шел особенно интенсивно.

Кичеджи решил, что с заводом легче будет управляться, превратив отдельные предприятия и цехи в «дочек». Сейчас об этом шаге судят по-разному. Одни говорят, что Кичеджи выбрал правильный путь: повысил ответственность руководителей подразделений, а те в свою очередь стали проявлять инициативу в поиске дополнительных заказов. Другие считают этот путь порочным, поскольку

некоторые «дочки» могли жить хорошо, а предприятие в целом – плохо. К тому же мировая практика показывает, что подобные заводы не дробятся: империя «Камацу» управляется централизованно.

На первый взгляд с ЧТЗ ничего не утащишь. На заводской проходной останавливают все машины, включая директорскую. Две камуфляжные тети открывают багажник, шарят по салону, строго смотрят на меня и требуют идентификации. Шучу, что я не заводское имущество, но шутки тут не проходят. Правда, таким способом, говорят, ловятся только работники, которые хотят пронести гайку или кусок медной проволоки. Тащат же совсем по-другому. «Это ж элементарно, - рассказывает один из работников завода. – На производстве, к примеру, экономят на цветных металлах, не докладывая, как в столовой, а когда идет новый заказ, машина привозит не пять тонн меди, а четыре. Одну по дороге выгружают. Да и бартерные операции хороший способ если не своровать, то по обоюдному согласию сторон заиметь, например, автомобиль. А с учетом на заводе такой бардак, что и не поймешь, что есть, а чего нет».

За два года завод дошел до ручки. Долги превысили все мыслимые пределы. Завод был объявлен банкротом. Назначено конкурсное управление.

Правительство вроде заявляло о том, что бартеру будет поставлен заслон. Но за это время процент бартера на заводе поднялся с 80 до 90%. Вот такая успешная борьба. В общем, работа завода практически сводится к простому физиологическому процессу: что съел в виде металла, электроэнергии и проч., то и выдал в виде тракторов.

Ну ладно бы был один посредник между двумя производителями, но ведь их не меньше пяти-шести. И если во всем мире они имеют 3-5%, то здесь на бартерных сделках можно получить и 40 и 50%.

Сейчас завод выглядит почти пустыней. В кузнице грязно и тихо. Никого. Опрокинутая тележка с землей заросла травой. В других цехах тоже тихо. Как в лесу. Иногда мелькнет чья-то тень. Даже трудно себе представить, что тут что-то производится. Выясняется, что работают в определенные часы в связи с небольшим объемом, с нехваткой комплектующих, ограниченной подачей электроэнергии. Чтобы народ зря не болтался, не злился и не ложился на Транссибирскую магистраль, которая проходит через территорию ЧТЗ, отпускают его в огороды.

А вот и бывшее «зеркало» – главный конвейер. Громадный, длинный, гулкий. Идешь, как по льду, пол грязный и скользкий. Здесь попадаются живые люди. В середине цеха двое рабочих ковыряются в тракторе. Интересуются, зачем я их снимаю. Ловлю себя на мысли, что это первый и, наверное, единственный кадр – тракторостроители за работой.

Если в социалистической экономике весь процесс был завязан на технику, то сегодня это почти непозволительная роскошь: технический прогресс далеко не всегда совпадает с текущими экономическими целями.

У ЧТЗ своя специфика – крупносерийное массовое производство, основа которого – жесткая линия, конвейер. Ее достоинствами в свое время были быстрота и низкая себестоимость. Главный недостаток – отойти от этой линии нельзя, ЧТЗ не может делать ни автобусы, ни самолеты, а только нечто, основой чему будет трактор, при этом даже какие-то новые детали к этому трактору сейчас практически невозможно внедрить: опять же нужно новое оборудование, на которое нет средств.

Единственный прорыв, который смогли себе позволить челябинцы, - производство на основе тракторов готовых инженерных машин. ЧТЗ оттянул на себя продукцию других заводов, которые из челябинского трактора делали разнообразную технику. Теперь ЧТЗ сам делает и бульдозеры, и трубоукладчики, и мини-тракторы с целым шлейфом оборудования к нему, цепные экскаваторы, погрузчики и т.д.

Конструкторско-инженерная элита еще не исчезла совсем. Ее представители, как и прежде, считают, что должны видеть на десять лет вперед и работать над теми машинами, которые понадобятся в будущем. Вот только будут ли востребованы их разработки? Доживут ли они в статусе конструкторов до тех времен, когда можно будет оторваться от линии, на которой можно производить только модели сорокалетней давности?

Конкурсный управляющий Валерий Платонов выглядит бодро и уверенно. Да, он должен выполнить свою миссию – сформировать конкурсную массу и продать завод. Но он хочет, чтобы при этом завод не останавливался, и рассчитывает на то, что останется на заводе и после того, как на ЧТЗ появятся новые собственники. Он считает, что челябинская техника нужна потребителям хотя бы по той простой причине, что на машины конкурентов – «Катерпиллера» и «Камацу» – все сейчас не пересядут. «Мне нужно решить три задачи. Первая – организовать работу завода, поскольку работающий завод более привлекателен для покупателей, чем просто территория и груда металлолома». У Платонова есть идея создать пул из потребителей, которые захотят стать новыми собственниками завода. По мнению Платонова, им выгодно владеть заводом, при этом снизятся издержки, уберется часть посредников, будет гарантия получения необходимой техники. Переговоры ведутся в первую очередь с «Газпромом», а также с РАО ЕЭС, несколькими нефтяными компаниями, Федеральной дорожной службой.

Вторая задача – в период конкурсного производства повысить эффективность работы, чтобы затраты укладывались в признаваемый рынком уровень. («Мы сегодня газовикам и нефтяникам продаем трактор по триста пятнадцать - триста тридцать тысяч рублей, реальная же рыночная цена двести двадцать – двести пятьдесят тысяч»). Для снижения издержек нужно сжать поле производства. Если без какого-то цеха или участка можно обойтись, его просто закроют, людей уволят. Третья задача – найти иностранного партнера и организовать совместное производство.

«Своими силами мы мирового уровня не достигнем», - говорит Платонов. Обидно. А что делать? «Если раньше у меня еще были иллюзии, что нужно собственным умом разрабатывать и самим производить технику, то сейчас я понимаю, что это невозможно. Мозги есть. Нет ни времени, ни денег». Сейчас же выход видится либо в покупке лицензии, либо в организации совместного производства. Такие попытки уже предпринимались на ЧТЗ в 1995 году. Договорились с «Камацу» о выпуске японской техники в Челябинске. Предполагалось, что ЧТЗ будет изготавливать детали для японских машин. На сумму отправленных в Японию деталей планировалось получать недостающие элементы и проводить сборку. Такой подход Платонов намерен возродить. И не только с «Камацу». Есть предложение американской фирмы по сборке сельхозуборочного комбайна.

Задачи конкурсного управляющего и идея создать пул из новых собственников вызывают массу вопросов, на которые сейчас ответить трудно.

Зачем тому же «Газпрому», нефтяникам и дорожникам такой гигант, как ЧТЗ, если в ближайшие пятьдесят лет, по словам менеджеров, рынок будет принимать только около 3 тысяч машин, а не 35 тысяч, на которые рассчитаны мощности? «Камацу» тоже не нужна такая громадина, в лучшем случае – небольшое сборочное производство. Есть сомнения и в том, что у новых владельцев в ближайшее время появятся средства, которые можно будет вложить в обновление ЧТЗ.

Ясно, что прежнего ЧТЗ-гиганта уже не будет никогда. Вопрос стоит острее: будет ли ЧТЗ вообще? К сожалению, есть все основания ответить и на этот вопрос отрицательно.

Во-первых, Челябинский тракторный – заложник своего славного советского прошлого: огромный завод с жесткой линией, на котором десятки лет не менялись технологии. Отсюда – минимальная возможность приспособиться к рынку. Во-вторых, вряд ли в ближайшее время произойдет чудо, и производственный сектор насытится деньгами, а бартер и коррупция будут уничтожены. И, наконец, существуют ли вообще в природе эффективные собственники, способные в этих чудовищно тяжелых условиях не махнуть на все рукой и заняться личным обогащением, а попытаться вывести огромное производство из коматозного состояния? Впрочем, судьба ЧТЗ решится уже скоро – нынешней зимой или следующей весной, когда его будут продавать.

Вопросы к кейсу. Ответьте на вопросы, позволяющие Вам ориентироваться в ситуации:

1. Какую продукцию выпускает Челябинский тракторный завод? Какова мощность завода? Число рабочих?

2. Вы считаете, что завод-гигант - это хорошо? Чем больше завод - тем эффективнее производство?

3. Почему раньше нужно было выпускать столько тракторов, а сейчас нет? Есть ли спрос, рынок для российских тракторов в настоящее время?

4. Возможно ли заводу в период кейса перейти на производство новых тракторов?

5. Возможен ли крепкий рубль при разрушенной экономике?

6. Технический прогресс в производстве - это самая важная задача?

7. Иностранцы займы – это благо для экономики и страны в целом?

8. Что эффективнее поддерживать государству – отрасли, находящиеся в тяжелом положении, или эффективно работающие, развивающиеся отрасли?

9. Нужны ли защитные, заградительные импортные пошлины для наших отраслей?

10. При бартерных операциях – в соглашениях указывается цена?

11. Какой вид кризиса мы наблюдаем в кейсе?

12. Какое происходит изменение среды?

13. Требуется ли адаптация управления заводом? Если да, то какая?

6. Кейс Продажа бизнеса в кризис.

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года

работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «ХохаХолаРус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

Сильный управленческий костяк «Хоха-ХолаРус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утолнения кадрового дефицита в самой доходобразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент счел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращать в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-холаРус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей.

Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтом хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «БезАлко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «БезАлко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «БезАлко» скоро развалится, а «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «БезАлко» встречала команда бывших сотрудников «ХохаХолаРус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упряма.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

Вопросы к кейсу

1. Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»?
2. Каковы причины кризиса?

3. Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?
4. Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
5. Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлечь опытные старые кадры компании «БезАлко»?
6. Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

7. Кейс Антикризисное управление в компании US AIRWAYS.

Американская компания US Airways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время, спрос на билеты продолжал падать.

Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании US Airways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок.

Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998-1999 годах авиастроительные компании планировали снижение объемов.

Еще до событий 11 сентября как в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишние мощности. Причем - на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу.

То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке US Airways не удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов US Airways пойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для US Airways станет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация.

Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве US Airways вынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина. Протянуть руку помощи US Airways оказался не готов даже собственный акционер компании - пенсионный фонд Retirement Systems of 27 Alabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн. долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки.

Банкротство US Airways станет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке.

US Airways особенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США. А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн. долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн. долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн. долларов. При этом финансовые потери US Airways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд. долларов США. Банкротство компании US Airways не означает ее краха.

Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда сотрудников на 1 млрд. долларов. Антикризисные меры Дэвида Сигела помогли US Airways год назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе.

US Airways оказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд. долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд. долл. - правительственный заем на сумму 1 млрд. долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн. долларов от государственного пенсионного фонда Retirement Systems of Alabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании.

Оказавшись вновь в кризисной ситуации, US Airways собиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 - о банкротстве - станет наиболее подходящей. Главные акционеры авиакомпании - Retirement Systems - даже надеются, что банкротство может спасти US Airways от ликвидации.

Таким образом, учитывается тот факт, что американское законодательство о банкротствах предусматривает, что компания, подавшая соответствующий иск, получает защиту от требований кредиторов на время реализации плана по оздоровлению бизнеса. И если компании удастся принять экстренные меры, то процедура ликвидации не коснется US Airways.

Вопросы к кейсу

1. Можете ли вы дополнить перечень причин, вызвавших кризис компании US Airways?

2. Какие еще авиакомпании, находящиеся в настоящее время в состоянии кризиса, вам известны? Дайте характеристику их кризисного положения. Чем оно вызвано?

3. Какие меры по выведению авиакомпании US Airways вы могли бы предложить?

8. Кейс Кризис Levi Strauss & Co.

Описание конкретной ситуации Спад на европейском рынке джинсовой одежды, наметившийся в последние годы, был обусловлен, обострившейся конкуренцией - наряду с развитием «исторических» брендов, появились демократичные джинсовые линии и стали активно продвигаться практически всеми премиумными дизайнерскими марками. В компании Levi Strauss & Co стали строить новую стратегию укрепления своих позиций - как наиболее продаваемый джинсовый бренд в мире.

Компания Levi Strauss & Co была создана в 1853 году иммигрантом из Баварии Леви Страуссом. Через 20 лет он запатентовал технологию пропитки, которая делала хлопковую ткань гораздо более прочной, превращая ее в деним (джинсовая ткань). С тех пор, по оценкам Levi Strauss & Co, компания продала во всем мире 3,5 млрд. пар своих знаменитых джинсов.

Levi's сегодня занимает первое место среди брендов джинсовой одежды в нескольких европейских странах: компания возглавляет этот перечень как в мужской, так и в женской джинсовой одежде во Франции и Италии, а на рынках Германии, Испании и Великобритании компания среди первых в мужской джинсовой одежде. Впервые за пять лет Levi Strauss & Co удалось увеличить свою долю среди покупателей-мужчин в возрасте от 11 до 24 лет, и впервые за восемь лет доля в премиумном сегменте женской джинсовой одежды остается стабильной.

В конце 1990-х годов джинсовый рынок испытывал глубокий спад. Причиной тому были: - высокий уровень конкуренции, который был обусловлен не только развитием джинсовой темы в дизайнерских брендах, но и запуском узкосегментированных, нишевых джинсовых брендов – для экстремальных видов спорта или в спокойном городском стиле; - конкурентами автоматически становились все компании – производители потребительских товаров, ориентированных на возрастную аудиторию 15 - 25 лет;

С другой стороны, высокая конкуренция в сегменте джинсовой одежды служила индикатором того, что джинсы в моде, что было положительным моментом. У Levi Strauss & Co было большое преимущество по сравнению с конкурентами, ведь весь мир до сих пор воспринимает Levi's как авторитетный, оригинальный джинсовый бренд.

Однако жесточайшая конкуренция на рынке одежды привела к финансовым затруднениям в компании. Пик доходов Levi Strauss & Co был отмечен в 1996 году, когда они составили 7,1 млрд. долларов. В течение последующих 8 лет ее прибыли неуклонно падали в борьбе с другими производителями до 4,1 млрд. долларов в 2004 году, к примеру, главным конкурентом Levi's является VF Corporation владеющей брендами Lee и Wrangler.

Компания погрязла в долгах, общая сумма которых составляла около 2,2 млрд. долларов. В самый разгар кризиса в Levi's объявил об отставке финансовый директор компании Билл Чиассон. Был допущен ряд ошибок в выплате налогов за 1998- 1999 финансовый год. В связи с этим были выдвинуты против компании обвинения в финансовых махинациях.

Кризис заставил компанию экономить на издержках и перенести производство в другие страны с более дешевой рабочей силой, в основном в Азию и Латинскую Америку. Главные фабрики Levi Strauss & Co были закрыты в США в 2002 году - в БлуРидже (шт. Джорджия), Сан-Франциско, Пауэлле (шт. Теннесси), а также три предприятия в Техасе. В 2003г. работу потеряли около 2 тыс. человек,

занятых производством. В Канаде в марте 2004 года были закрыты 2 предприятия, и сокращены 1180 работников. В общей сложности с 1997 года Levi's закрыла 29 фабрик, уволив около 20 тыс. сотрудников. В этих условиях руководство компании приняло решение сфокусироваться на маркетинге, а производством джинсовой одежды под знаменитым лейблом займутся сторонние производители по всему миру.

Важно было не только сохранить у потребителей ощущение авторитетности бренда, но и предложить рынку что-то новое, дабы доказать, что компания не остается в прошлом, а уверенно шагает в будущее, определяя его. Таким инновационным шагом стал запуск линии Levi's Engineered Jeans: первые эргономичные джинсы, смоделированные с точки зрения удобства в движении, внесли струю свежести, молодости и инноваций на рынок. Сегодня компания также придерживается философии инноваций, стараясь предлагать рынку новые решения в дизайне и продвижении продуктов.

Сегодня Levi's - это не только джинсы, но и «total look», то есть полный ассортимент повседневной одежды, включающий рубашки, футболки, брюки - наряду с продукцией из традиционного денима.

Все это - реализация новой стратегии поведения на европейском рынке, которую руководство начало внедрять в 2004 - 2005 годах. Эта стратегия развивается в четырех ключевых направлениях: контроль, бренд, логистика и рынок:

Контроль предполагает введение программ по снижению издержек, контроль за оперативной деятельностью с тем, чтобы сделать бизнес более прибыльным.

Направление «бренд» подразумевает развитие и репозиционирование ключевого бренда на европейском рынке – бренда Levi's. Направление «логистика» означает совершенствование системы поставок. Под «рынком» предполагается адаптация общеевропейской бизнес-модели под локальные условия, учитывая специфику каждой отдельной страны.

В условиях быстроменяющейся рыночной ситуации компаниям просто необходимо адаптироваться к условиям рынка, в том числе и за счет изменений в своей структуре. С целью совершенствования логистической системы была введена новая должность - вице-президент по улучшению бизнес-присутствия. В его обязанности входит обеспечение своевременной, быстрой, гибкой и недорогой доставки продукции потребителю. Этот человек отслеживает всю цепочку - от создания дизайна будущего изделия до момента получения продукта потребителем - и выявляет участки, которые могут быть упрощены и улучшены для достижения максимальной эффективности бизнес-процессов.

Руководство стало гораздо больше внимания уделять своевременности поставок и наиболее полному ассортиментному присутствию, а также потребностям отдельных рынков в конкретных продуктах - например, на итальянском и испанском рынках особой популярностью пользуется линия Levi's Engineered Jeans. Анализ ситуации позволяет корректировать локальную стратегию и более точно прогнозировать результат последующих шагов.

В Levi Strauss & Co значительно переработали стратегию продвижения на локальные рынки. В России, например, для этого пришлось поменять саму форму присутствия на рынке - вместо собственного представительства продажами культовых джинсов теперь занимается эксклюзивный дистрибутор, подразделение «Джамилько» компании LVB.

Чтобы сохранить лидерство, компания собирается позиционировать Levi's как премиумный бренд, одновременно отзывая с рынка линию более дешевой джинсовой одежды Levi's 580, которая была представлена около двух лет назад. Стратегия премиумизации подразумевает более инновационный крой, интересные решения в отделке готовых изделий – сегодня это ярко демонстрирует серия Levi's Blue. Репозиционирование ключевого брен- 33 да также означает построение более тесных взаимоотношений с клиентом, поэтому Levi Strauss & Co меняет свое поведение на рынке, перестает быть просто производственно-торговой компанией и осваивает философию ритейлера.

Основное внимание сосредоточивается на потребителе и основные усилия затрачиваются на то, чтобы выстроить тесную связь между покупателями и брендами. Достигается это, например, за счет значительных инвестиций в рекламу и маркетинг - расходы на рекламу за последние два года ежегодно растут на 25 - 34%. Помимо этого большое внимание уделяется построению эффективной системы дистрибуции, начиная от оформления магазинов и заканчивая ассортиментом продукции, чтобы покупатель мог составить представление не только о базовых продуктах, но и о новейших разработках фирмы.

Вопросы к кейсу

1. Что привело компанию Levi Strauss & Co к кризисной ситуации?
2. Какие основные конкуренты компании Levi Strauss & Co?
3. Какую антикризисную стратегию разработало руководство компании?

9. Кейс «Кризис пленочных фотоаппаратов».

Описание конкретной ситуации. Eastman Kodak Company была создана в 1881 году в США изобретателем и банковским клерком Джорджем Истменом и бизнесменом Генри Стронгом. В 1888 году компания Истмена выпустила на рынок компактный фотоаппарат под маркой Kodak со слоганом "Вы нажимаете кнопку затвора, а мы делаем все остальное". Последующая история компании Kodak - череда революционных изобретений, самое значительное из которых цветная фотопленка. Сегодня Kodak - транснациональная корпорация с отделениями в 68 странах мира. Три основные направления бизнеса - производство пленки и аналоговой фототехники, цифрового кино- и фотооборудования и медицинского оптического оборудования. Оборот Eastman Kodak Company в 2004 году составил \$13,5 млрд.

Внешние причины кризиса: - мировой «цифровой» бум привел к тому, что цифровыми фотоаппаратами снимают практически все: студенты и офисные клерки, домохозяйки и путешественники; - конкуренция (невыносимая) со стороны цифровой техники. 75% отснятых снимков во всем мире фотолюбители не распечатывают, а хранят в виде файлов - таковы данные Kodak. И, по мнению большинства участников рынка, рынок фотопленки и дальше будет постоянно уменьшаться. Со временем основная часть оборота будет приходиться на киностудии, которые используют цифровые технологии лишь на стадии постпродакшн, и медицинские предприятия, где пленка используется для рентгеновской съемки; - потребители перестали печатать фотографии из-за лени. Они не хотят идти куда-то, когда можно хранить и просматривать фото в компьютере.

Внутренние причины кризиса: - в 2000 году все крупные производители пленочных фотоаппаратов и потребительской электроники заявили о планах

массового производства «цифры», а Kodak упорно продолжал выпускать пленочную технику и расходные материалы для нее. В итоге с переходом на цифровые технологии компания опоздала, и последствия этого проявились почти сразу же.

Проявления кризиса: - стремительное падение спроса на плёночные фотоаппараты и, соответственно, на расходные материалы к ним и плёнки; - резкое снижение клиентов, желающих распечатать плёнки; - в 2001 году выручка подразделения по работе с потребителями, куда входят все связанные с любительской фотографией направления, уменьшилась на 7%. К 2003 году корпорация зафиксировала снижение прибыли уже на 61% и оказалась на грани банкротства. Корпоративный долг Kodak достиг \$3 млрд., рейтинговое агентство Standard & Poog's понизило долгосрочный кредитный рейтинг Kodak до самого низкого инвестиционного уровня. Финансовые аналитики начали сомневаться, что концерн расплатится с долгами.

Последствия кризиса: - фотогигант опомнился только осенью 2003 года и объявил, что пересматривает свои стратегические приоритеты в пользу 42 цифровой фотографии. Тогда 70% всех доходов компания получала от реализации фотопленки и пленочного оборудования, и этот показатель было решено к 2006 году сократить до 40% за счет продаж цифровой техники; - потеря рыночной доли - топ-менеджеры Kodak признают, что на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером; - закрытие заводов и сокращение штатов на 25 тысяч человек, с целью экономии средств компании пришлось выплатить налоговым органам 900 млн. долларов (органы финансового контроля США считали, что Кодак существенно завышает расходы на реструктуризацию своего бизнеса и таким образом намеренно сокращает налогооблагаемую базу).

Пути выхода из кризиса предпринятые Kodak укрепляет свои позиции в области бытовой электронной техники. Компания выступила с предложением за \$35 млн. выкупить у мелких инвесторов все обыкновенные акции японского производителя цифровых камер Chinon Industries в дополнение к тем, которые на сегодняшний день уже принадлежат Kodak.

В 2004 году компания уволила примерно 15 тысяч своих сотрудников по всему миру, что составляет примерно 20 процентов от общего числа её работников, что обошлось ей в \$1,3 -1,7 млрд. на выплату выходных пособий и ликвидацию активов. По оценкам, к 2007 г. такой шаг позволит компании снизить эксплуатационные затраты на \$800 млн. - \$1 млрд.

Компания Eastman Kodak Co. заключила соглашение с компанией Volt, которая, является универсальной коммуникационной платформой для 15-24 летних клиентов. Соглашение заключено с целью развития совместных фотоуслуг с использованием программных приложений Kodak для увеличения, печати и хранения изображений. Подкрепленная инфраструктурой Kodak, компания Volt будет использовать услугу Kodak Picture Ready, интегрированную загрузку изображения, увеличение, хранение и систему доставки для поддержки профильного оборудования своих клиентов. Kodak также будет служить эксклюзивным провайдером цифровой печати. Совместная услуга станет ключевым направлением деятельности Voltc инструментами обработки цифрового изображения, интегрированными посредством сайта.

От технологически простых решений Kodak перешел к более сложным и обратил в свою пользу Интернет-технологии, раз- 43 вивая сервис онлайн-печати.

Kodak приобрел американский портал O-photo, основанный в середине 1990-х. Сайт был переименован в Kodak EasyShare Callery. Там фотолюбители могут хранить снимки в электронном виде. Сделав щелчок по любому из снимков, хранящихся на сервере, можно отправить его на печать или заказать в напечатанном виде с доставкой. Этот сервис сейчас доступен в Европе и США, а в России проходит тестовую обкатку.

В компании надеются, что ее богатый опыт в области сбыта широкого спектра оборудования для обработки цифровых изображений обеспечит Kodak преимущество перед конкурентами в производстве принтеров и бумаги, а также в предоставлении услуг по онлайн-овому архивированию изображений, полученных с помощью цифровых фотокамер.

По мнению экспертов, темпы роста рынка цифровых фотоаппаратов существенно снизятся из-за успешного продвижения так называемых камерофонов - мобильных со встроенными фотокамерами. О замедлении роста цифрового фоторынка еще в начале 2005 года предупреждала Японская ассоциация производителей фототехники. Так, если с 2003-го по 2004 год общемировой рынок вырос на 37,7%, то в текущем году-только на 21%

На рынке цифровой фототехники Kodak не обладает никакими преимуществами - не случайно здесь она далеко не всегда оказывается лидером. В России Kodak, по данным дистрибуторов, занимает лишь 5-6% рынка и сильно отстает от лидеров - Canon (25-30%), Olympus (20%). Nikon и Sony (у каждого по 11- 13%). Даже топ-менеджеры Kodak признают, что и на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером. Единственный шанс для компании - возродить умерший рынок фотопечати. Так, в Kodak считают, что в будущем потребители начнут печатать и с сотовых телефонов, и фотогигант совместно с Nokia и Motorola разработал программное обеспечение для мобильных, которое позволяет обрабатывать снимки на экране телефона и отправлять их на печать по беспроводной связи. Услуга пока непопулярна, поскольку лишь несколько моделей позволяют добиться качественного изображения стандартного формата 10x15 см.

Kodak намерен поторопить развитие событий. Менеджер по связям с общественностью центрального офиса Kodak Дэвид Касснофф заявил, что в перспективе компания собирается сама выпустить новое цифровое устройство-гибрид мобильного телефона и полноценной фотокамеры, которая позволит печатать качественные снимки.

Вопросы к кейсу

1. Можно ли успешно работать на рынке печатания фотографий на фотобумаге?

2. Какую роль играет научно-технический прогресс в антикризисном управлении?

3. Можно ли компании производить один и тот же товар длительное время, игнорируя научно-технический прогресс, и не испытывать кризиса?

4. Используя структуру данного кейса, дайте анализ кризисной ситуации компании (зарубежной или отечественной) по вашему выбору.

10. Кейс Реструктуризация компании КЗСО.

Описание конкретной ситуации Предприятие до реструктуризации «Киевский завод сантехнического оборудования» (КЗСО) был образован как составная часть государственного кооперативного объединения «Киевспецстрой»

(КСС), которое отвечало за монтажные услуги в секторе общественного жилищного строительства. Открытая акционерная компания КЗСО была образована в июле 1994 года после вычленения из КСС. Акционерный капитал распределен между работниками (40%), трастовыми компаниями и инвестиционными фондами (25%), фондом государственного имущества (10%), частными акционерами (3%) и сертификатным аукционом (22%).

КЗСО производит полуфабрикаты. Его продукция не продается населению, а предназначена для монтажа в новостройках, и в этой мере позиционирована на середину бизнес-потока. У компании три основных производственных линии: - сборка труб и элементов для водопроводноканализационных сетей домов (напорные, канализационные и тепловые системы). Изготовление арматуры и специальных частей для водопровода; - вентиляционная арматура (трубы и шунты) и нагревательные приборы (бойлеры, трубы, теплообменники и конвекторы); - защитные двери.

Установка продукции в строящихся зданиях в основном выполняется КСС. Компания изготавливала другую металлическую арматуру в качестве дополнения в профильной деятельности, например, перила, прутья, сельскохозяйственные инструменты, а также другие изделия по специальным заказам. Основные поставки для производства (трубы, клапаны, чугунные детали) закупаются в Белоруссии. На начало 1996 года в компании работало 530 человек. За последние годы производства были обычным явлением в рассматриваемый период.

Характеристика рынка. Строительный сектор в Минске в результате общего и глубокого экономического кризиса показывал тенденцию к упадку. На самом деле местный рынок отражал хронические проблемы с жильем. На 1996 год ожидался небольшой рост, в основном за счет частной инициативы. По сообщениям Министерства статистики общее жилищное строительство в Белоруссии в 1995 году было менее половины от уровня 1999 года.

Наличный рынок строительства жилья был поделен между двумя группами операторов: - государственный сектор, которому по официальной статистике принадлежало 70%-80% рынка, а лидировала на нем государственная холдинговая компания «МинскГорСтрой». - частным предприятиям принадлежала оставшаяся доля (20%-30%) с преобладанием совместных предприятий. Размер этого сектора, вероятно, был недооценен из-за декларированного частного строительства.

Место компании на рынке. КЗСО занимал доминирующую позицию на киевском рынке жилищного строительства, так как предприятие было основным поставщиком сборной и готовой водопроводной, отопительной и вентиляционной арматуры для этой отрасли в Минске (70% доли рынка). Но не существовало никаких реальных экономических, коммерческих или технических барьеров, которые предупредили бы выход новых конкурентов на этот рынок.

Рынок ориентирован на применение новых материалов. Рост спроса на изолирующие и энергосберегающие материалы, связанный с потребностью клиентов в комфорте и качестве, создает новые возможности для деловой деятельности КЗСО.

Около 85% продукции направляется в сектор жилищного строительства в Минске. Потребности общественного сектора (КСС) остаются большими для водопровода и отопления (85%), в то время как спрос частного сектора растет на другие виды деятельности КЗСО (вентиляция, 49% и защитные двери, 40%).

Продажи. В 1995 году продажи КЗСО составили 50% от уровня 1992 года (в

1992 году центральное планирование потеряло свое значение). Чтобы компенсировать это падение продаж, компания внедрила новый вид продукции – защитные двери. На этот род деятельности в 1995 году приходилось всего 4,7% от продаж. Эта инициатива была положительной, но недостаточной для гарантирования позиции КЗСО на строительном рынке Минска.

В 1995 году не существовало коммерческого отдела; связями с клиентами занимался производственный отдел, имевший слабое представление о возможностях рынка и ожидаемых объемах сбыта. Кроме того, КЗСО приходилось решать проблемы с краткосрочной ликвидностью вследствие постоянных задержек платежей со стороны КСС (в связи с нехваткой денег в государственном секторе) и темпов инфляции, которые влияли на стоимость поставок.

Конкуренты. В результате экономического спада многие компании Минска, специализировавшиеся в других отраслях (промышленность, военное производство или сельское хозяйство), начали оперировать на рынке жилищного строительства, который до недавнего времени был практически заповедником КЗСО.

Сейчас КЗСО конкурирует с пятью другими компаниями, которые предлагают сборные компоненты водопроводных, отопительных и вентиляционных систем для промышленного, сельскохозяйственного и жилищного строительства. Теп не менее, за исключением завода «ОЗОН», проникновение конкурентов на рынок было очень невелико, и руководство КЗСО ожидает еще большего сокращения этого проникновения из-за финансовых и операционных сложностей, которые имеются у этих компаний. Финансовая ситуация.

Финансовая ситуация отражала трудности работы только с одним клиентом: - оставался высоким уровень запасов на складах, что отражалось на состоянии наличности всего предприятия. В 1994 году кредит поставщиков был выше уровня материально-технических запасов, а теперь компания оказалась под давлением со стороны поставщиков и ей требовалось больше оборотного капитала; - тем не менее, компания все еще оставалась рентабельной и стабильной, что являлось предпосылкой для проведения мероприятий по реструктуризации или стратегических шагов в кратко или среднесрочной перспективе. Движение наличных средств в 1995 году позволило предприятию прогнозировать самостоятельные капиталовложения в новую продукцию.

Вопросы к кейсу

1. Выявите основные причины банкротства киевского завода.
2. Определите проявления этого банкротства.
3. Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.
4. Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

Темы докладов (сообщений):

1. Эволюция воззрений на природу и роль кризисов и антикризисного управления.
2. Факторы возможности и неизбежности экономических кризисов.
3. Фазы промышленного цикла и их содержание.
4. Особенности экономических кризисов в России.
5. Структура социально-экономической системы, ее основные подсистемы, их функции.
6. Жизненный цикл развития предприятия, основные стадии.

7. Особенности идеального и гребешкового циклов развития предприятия.
8. Определение кризиса предприятия, основные формы и этапы.
9. Классификация кризисов предприятия по степени соответствия основным подсистемам предприятия, формам проявления и степени предсказуемости.
10. Классификация кризисов предприятия по масштабам проявления, степени глубины и продолжительности протекания.
11. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
12. Причины и последствия возникновения кризисов.
13. Разновидности кризисов.
14. Признаки кризиса.
15. Понятие экономического цикла.
16. Экономические циклы их характеристика.
17. Экономические циклы России и ведущих зарубежных стран.

Для текущего контроля ТК2:

Практические задания:

1. В таблице 1 приведены выборочные данные баланса предприятия В на 01.01.2018 (млн.руб.):

Таблица 1.

<i>Внеоборотные активы</i>	1900
<i>Оборотные активы:</i>	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
<i>Всего оборотных активов</i>	505
Краткосрочные обязательства:	
заемные средства	280
кредиторская задолженность	445
<i>Всего краткосрочных обязательств</i>	725
<i>Чистый оборотный капитал</i>	220

Задание: определите: а) коэффициент текущей ликвидности; б) коэффициент быстрой ликвидности. Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов.

2. Показатели, характеризующие финансовое положение предприятия, приведены в таблице 2.

Задание: Проанализируйте возможность утраты платежеспособности в ближайшие три месяца. Имеется следующая дополнительная информация: предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 0,5%; доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода - 35,8%; прогнозируемый уровень инфляции — 7% в месяц; прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье — 9,5%; прибыль за базовый (отчетный) период включена в раздел «Капитал и резервы»; для наглядности предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам.

Оцените вероятность угрозы банкротства с помощью многофакторных дискриминантных моделей.

Таблица 2.

Показатели финансового состояния предприятия

Показатель	Сумма, млн руб.
<i>Отчет о прибылях</i>	
Выручка (нетто) от продажи	51,40
Затраты:	
сырье и материалы	34,20
прочие	12,30
Налогооблагаемая прибыль	4,90
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	1,81
Чистая прибыль	3,09
Дивиденды к выплате	1,24
Реинвестированная прибыль	1,85
<i>Баланс</i>	
АКТИВ	
Основные средства	15,20
Запасы	19,60
Прочие оборотные активы	5,50
Баланс	40,30
ПАССИВ	
Капитал и резервы	23,30
Долгосрочные обязательства	4,60
Краткосрочные обязательства	12,40
Баланс	40,30

3. Вас назначили внешним управляющим на предприятии А, находящемся в предбанкротном состоянии. В таблице 3 приведен бухгалтерский баланс, а в таблице 4 – отчет о прибылях и убытках предприятия А. Проведите анализ финансового состояния предприятия. Какие «узкие места» Вы можете выявить по анализу бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках предприятия за последний год. Какой план внешнего управления вытекает из анализа бухгалтерской отчетности?

Таблица 3

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного года
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110	24	27
Основные средства	120	1683077	1448018
Незавершенное строительство	130	2502114	649216
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	7474	6827
Отложенные налоговые активы	145	31	313
Прочие внеоборотные активы	150		
ИТОГО по разделу I	190	4192720	2104401
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	1461079	1015468
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	307391	252928
животные на выращивании и откорме	212		

Продолжение таблицы 3.

1	2	3	4
затраты в незавершенном производстве	213	40429	41308
готовая продукция и товары для перепродажи	214	774926	542470
товары отгруженные	215	338254	178703
расходы будущих периодов	216	79	59
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	64259	69655
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	559488	640709
в том числе покупатели и заказчики	231	235471	301624
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	3412218	3391431
в том числе покупатели и заказчики	241	177598	872550
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	0
Денежные средства	260	153430	164254
Прочие оборотные активы	270		
ИТОГО по разделу II	290	5650474	5281517
БАЛАНС	300	9843194	7385918
ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного года
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	3178	3178
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411		
Добавочный капитал	420	4191476	3512409

окончание таблицы 3.

1	2	3	4
Резервный капитал	430	964353	909992
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	961454	909992
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	2899	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	(16226922)	(17364849)
ИТОГО по разделу III	490	(11067915)	(12939270)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	13572567	13353052
Отложенные налоговые обязательства	515	35	553
Прочие долгосрочные обязательства	520	0	0
ИТОГО по разделу IV	590	13572602	13353605
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	4010111	565602
Кредиторская задолженность	620	3328390	3688378
в том числе: поставщики и подрядчики	621	577481	239876
задолженность перед персоналом организации	622	28409	13870
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	1195441	1205265
задолженность по налогам и сборам	624	567675	622968
прочие кредиторы	625	833377	1598880
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	6	6
Доходы будущих периодов	640	0	107851
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
ИТОГО по разделу V	690	7338507	6971583
БАЛАНС	700	9843194	7385918

Таблица 4

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ предприятия А
Форма №2 по ОКУД. Единица измерения: тыс. руб.

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	930216	1509212
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(1493625)	(1798317)
Валовая прибыль	029	-563409	-289105
Коммерческие расходы	030	(7689)	(27505)
Управленческие расходы	040	(212)	(197)
Прибыль (убыток) от продаж	050	-571310	-316807
Прочие доходы и расходы:			
Проценты к получению	060	12	61
Проценты к уплате	070	(160260)	(0)
Доходы от участия в других организациях	080	20	137
Прочие доходы	090	2687631	1111001
Прочие расходы	100	(3094054)	(2937691)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	-1137961	-2143299
Отложенные налоговые активы	141	115	198
Отложенные налоговые обязательства	142	81	123
Текущий налог на прибыль	150	(0)	(0)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	-1137927	-2143374

4. Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках ОАО «Регулятор» на 01.10.17, 01.01.18 (в целях упрощения расчетов бухгалтерская отчетность предоставлена только за два последовательных квартала) – таблица 1 и 2. Сведения для проведения расчетов, которые не содержатся в бухгалтерской отчетности, приведены в таблице 3. Показатели в таблицах приведены в тыс. руб.

Задание: рассчитать показатели и коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника в соответствии с правилами, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.07.2003 № 367, провести анализ причин утраты платежеспособности и оценку текущего финансового состояния должника.

Таблица 1.

АКТИВ	Код показателя	На 01.10.17	На 01.01.18
1	2	3	4
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	2938002	2895510
Незавершенное строительство	130	239175	245584
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	4883	4883
Отложенные налоговые активы	145	219365	212705
Прочие внеоборотные активы	150		0
ИТОГО по разделу I	190	3401425	3358682
II. Оборотные активы			
Запасы	210	215738	272411
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	209483	253637
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	4	3

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4
Готовая продукция и товары для перепродажи	214	2017	1849
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216	4234	16922
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	65541	49339
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	34500	33429
в том числе: покупатели и заказчики	231	34500	33429
задолженность дочерних и зависимых обществ	233		
авансы выданные	234		
прочие дебиторы	235		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	356185	363913
в том числе покупатели и заказчики	241	136360	170070
Краткосрочные финансовые вложения	250	38229	38229
в том числе: займы, предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев	251	35929	
прочие краткосрочные финансовые вложения	253	2300	
Денежные средства	260	4108	7392
Прочие оборотные активы	270		
ИТОГО по разделу II	290	714301	764713
БАЛАНС	300	4115726	4123395

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	99685	99685
Собственные акции, выкупленные у акционеров	415		
Добавочный капитал	420	3147013	3145569
Резервный капитал	430	5537	5537
в том числе резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	5537	5537
Целевое финансирование	450		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет	465	-1701830	-1598226
Непокрытый убыток отчетного года	475		
ИТОГО по разделу III	490	1682478	1652565
IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты	510	706908	706676
в том числе: займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	512		
Отложенные налоговые обязательства	515	12547	10678
Прочие долгосрочные обязательства	520	1205806	1176844
ИТОГО по разделу IV	590	1925261	1894198
V. Краткосрочные обязательства			
Займы и кредиты	610	131553	251919
Кредиторская задолженность	620	376383	324687
в том числе: поставщики и подрядчики	621	286956	180138
задолженность перед персоналом организации	624	13645	17942

Окончание таблицы 1.

1	2	3	4
задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	625	5290	5271
задолженность по налогам и сборам	626	35737	25823
прочие кредиторы	628	30061	42555
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640	51	26
Резервы предстоящих расходов и платежей	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
ИТОГО по разделу V	690	507987	576632
БАЛАНС	700	4115726	4123395
СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные средства	910	6114	9633
в том числе по лизингу	911		4704
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Материалы, принятые на переработку	925		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	118522	118534
Обеспечение обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечение обязательств и платежей выданные	960	10640	10447

Таблица 2.

Наименование показателя	Код по-казателя	На 01.10.17	На 01.01.18
1	2	3	4
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	603414	1035217
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-488500	-865541
Валовая прибыль	29	114914	169676
Коммерческие расходы	30	-2275	-4461
управленческие расходы	40		
Прибыль (убыток) от продаж	50	112639	165215
II. Операционные доходы и расходы			
Проценты к получению	60	92	2214
Проценты к уплате	70	-30850	-60248
Доходы от участия в других организациях	80		
Прочие операционные доходы	90	90375	129725
Прочие операционные расходы	100	-114339	-169359
III. Внереализационные доходы и расходы			
Внереализационные доходы	120	9225	16271
Внереализационные расходы	130	-19220	-34986
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	47922	48832
Отложенный налоговый актив	143	1557	6194
Отложенное налоговое обязательство	144	-10180	-8311

Продолжение таблицы 2.

1	2	3	4
Текущий налог на прибыль	145	-11900	-21814
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток), отчетного периода)	190	27399	24901
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200	9022	12212

Таблица 3

Наименование показателя	На 01.10.17	На 01.01.18
Сумма капитальных затрат на арендуемые основные средства и незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства	0	0
Сумма показателей «деловая репутация» и «организационные расходы»	0	0
Задолженность участников учредителей по взносам в уставочный капитал	0	0
Просроченная кредиторская задолженность	1925261	1172925
Валовая выручка	724096	1242260

5. Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. Руб.

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

6. Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что:

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

7. Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными приведенными в таблице 11 (тыс. руб.).

Таблица 11.

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

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» требования кредиторов третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 2000 тыс. руб.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс. руб.?

8. Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет.

9. Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

10. Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц) составляет 1 млн руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата нереструктурированного долга, оценивается в 120%.

Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконтирования оказывается равной 24% годовых.

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

Темы докладов (сообщений):

1. Влияние внешних и внутренних факторов на конкурентоспособность предприятия и антикризисное управление.
2. Малый бизнес как фактор развития экономики.
3. Диагностика кадрового потенциала предприятия в условиях кризиса.
4. Основной капитал предприятия, эффективность его использования в кризисной ситуации.
5. Эффективность использования оборотного капитала в условиях кризиса.
6. Стратегия развития предприятия в условиях его реструктуризации.
7. Финансовое планирование как инструмент антикризисного управления.
8. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия в условиях его реструктуризации.
9. Роль финансового менеджмента в процессе оздоровления неплатежеспособного предприятия.
10. Стратегическое управление как метод долгосрочного антикризисного управления предприятием.
11. Диагностика состояния предприятия и обоснование комплекса мер по выводу его из кризиса.
12. Управление оборотными средствами как фактор оздоровления неплатежеспособных предприятий.
13. Формирование структуры капитала в процессе реструктуризации.
14. Управление инвестиционной политикой предприятия как элемент антикризисного управления.
15. Стратегический и операционный маркетинг в системе реструктуризации предприятия.
16. Антикризисное управление – основа финансового и экономического оздоровления предприятия.
17. Реструктуризация долгов предприятия в целях финансового оздоровления.
18. Эффективность антикризисной инвестиционной политики.
19. Экономическое обоснование процедуры ликвидации неплатежеспособного предприятия.
20. Управление издержками производства в целях оздоровления экономики предприятия.

Для текущего контроля ТКЗ:

Практические задания:

1. Определите размер вероятной выручки от продажи на рынке векселя, в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 тыс. руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15% суммы векселя?

2. Если балансовая стоимость контрольного пакета акций в дочернем предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн руб., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса) – 3,2 млн руб., вероятная выручка от его продажи конкретному потенциальному покупателю – 2,5 млн руб., номинальная стоимость составляющих пакет акций – 500 тыс руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ее доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн руб., оборотные средства фирмы до продажи пакета акций дочернего предприятия – 8 млн руб.

3. Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

4. Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если известно, что:

- оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;
- оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10%;
- чистый дисконтированный доход альтернативного проекта, в котором планируется задействовать данное оборудование, — 34 тыс. долл.

Если же осуществлять проект, не используя этот участок, то его чистая текущая стоимость снизится и будет равна 25 тыс. дол.

5. ОАО «Квант» выпускает три вида товарной продукции: А, Б, В, показатели производства и реализации которых за прошлый год приведены в таблице 12.

Задание: определить оптимальную ассортиментную политику предприятия на следующий год с учетом ограничения по трудовым ресурсам (50000 чел.- час) и рассчитать величину экономического эффекта за счет оптимизации ассортимента.

Таблица 12.

Показатели	Изделие		
	А	Б	В
Максимальная емкость рынка, шт.	5000	4000	2200
Фактический объем производства в прошлый год, шт.	500	3000	2000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	284	68	120

Удельные переменные затраты, тыс. руб.	260	58	104
Удельные затраты рабочего времени на производстве, чел.- ч	34	5	9
Постоянные затраты, тыс. руб.	77000		

6. Фирма финансируется только за счет собственных средств: уставный капитал — 10 млн руб. (100000 акций номиналом 100 руб.). Планируется закупка дополнительного оборудования за 10 млн руб. Производственная мощность вырастет в 2 раза. Было предложено два варианта источников финансирования инвестиций:

А. Эмиссия обыкновенных акций: 100000 шт. номиналом 100 руб.

Б. Эмиссия облигаций: 100000 шт. номиналом 100 руб. под 10% годовых. Ставка налога на прибыль — 24%. Рентабельность прибыли до уплаты процентов и налогов — 20%.

Вычислите доход на акцию и финансовый рычаг в обоих случаях финансирования. Докажите, что эмиссия облигаций увеличивает источники финансирования для фирмы по сравнению с эмиссией обыкновенных акций.

7. Деятельность ООО «Светлый путь» убыточна. Предприятие накопило непогашенных долгов на сумму 3 млн. руб. Показатели работы приведены в таблице 13.

Задание: определить порог безубыточности, объем выручки, необходимый для погашения накопительных долгов за счет дополнительного маржинального дохода, количество изделий, которое необходимо произвести (и реализовать) для получения требуемой величины маржинального дохода при неизменной цене реализации.

Таблица 13.

Показатель	Значение
Фактические объемы производства продукции, ед.	2000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	5
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	10000
Переменные затраты на производство продукции, тыс. руб.	6000
Постоянные затраты на производство продукции, тыс. руб.	5000
Непогашенные долги, тыс. руб.	3000

8. ОАО «Полюс» выпускает два вида товарной продукции: пальто и ветровки, прогнозные показатели производства и реализации которых в следующий год приведены в таблице 14. Возможный расход ткани в плановый период ограничен и составляет 25000 м. Еще одним

ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

Задание: Определить оптимальную ассортиментную политику предприятия с учетом факторов ограничений.

Таблица 14.

Показатели	Изделие	
	пальто	ветровки
Максимальная емкость рынка, ед.	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб./ ед.	2,4	1,95
Удельные переменные затраты, тыс. руб. /ед.	1,5	1,25
Удельный расход ткани, м /ед.	4	2
Постоянные затраты, тыс. руб.	5200	

9. Определением арбитражного суда от 01.12.2007 г. в отношении ОАО «ДОН» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2009 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб.

Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, - 2500 тыс. руб.

Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10% в год.

Задание. Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью.

Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации.

Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

10. вероятность наступления кризисной ситуации по следующим методикам:

1. По сопоставлению стоимости материально-производственных запасов и финансовых источников их финансирования.
2. По системе показателей У. Бивера.
3. По модели прогноза риска банкротства ИГЭА.
4. По модели рейтингового числа Р.С. Сайфуллина и Г.Г.Кадыкова

Таблица 4. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия
Тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Номера вариантов							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	I. Активы, в т.ч.	5206	126156	4397	264712	1388	150428	298417	52475
2.	1. Внеоборотные активы:	2130	49631	3884	168510	1223	50136	164197	30031
3.	- основные средства	156	40887	3866	146762	1112	39512	164117	27440
4.	- нематериальные активы	1974	8744	18	92	110	4359	80	2591
5.	2. Оборотные средства:	3076	76525	513	96202	165	100292	134220	22444
6.	- материально-производственные запасы	1229	56096	161	63925	63	57646	81618	5182
7.	- дебиторская задолженность	1755	14905	273	31450	32	27412	52049	10995
8.	- денежные средства	92	5524	77	827	70	15234	553	6267
9.	II. Пассивы, т.ч.	5206	126156	4397	264712	1388	150428	298417	52475
10.	1. Собственный капитал:	2028	53553	3412	182546	1240	54204	182460	35814
11.	- уставной капитал	1410	1095	4501	156648	1051	1095	154022	30982
12.	- нераспределенная прибыль	618	52458	-1088	25898	189	53109	28438	4832
13.	2. Заемный капитал:	3178	72603	985	82166	148	96224	115957	16661
14.	- краткосрочные кредиты	1000	2973	391	16489	22	3658	19290	2158
15.	- кредиторская задолженность, в т.ч	2178	69630	593	65677	126	92566	96667	14503
16.	по товарным операциям	800	27643	553	10573	51	32398	18640	4757
17.	III. Показатели реализации продукции:								
18.	- выручка от реализации	3626	135546	926	150000	27005	137461	200000	200075
19.	- прибыль от реализации	767	43079	-1081	19700	6633	38873	168100	187165
20.	- амортизационные отчисления	256	5956	466	20221	147	6016	19703	3604

Темы докладов (сообщений):

1. Формирование и анализ денежных потоков в процессе реструктуризации предприятия.
2. Прогнозирование банкротства неплатежеспособного предприятия.
3. Анализ финансового состояния предприятия – должника и методы реструктуризации задолженности.
4. Социальные аспекты реструктуризации предприятия.
5. Управление внеоборотными активами в условиях реструктуризации предприятия.

6. Управление оборотными активами в условиях реструктуризации предприятия.
7. Формирование и развитие кадрового потенциала в условиях реструктуризации предприятия.
8. Организация оплаты труда в условиях реструктуризации предприятия.
9. Оценка риска – составная часть стратегической реструктуризации предприятия.
10. Реинжиниринг бизнеса – его сущность и методология.
11. Отечественный опыт реструктуризации бизнеса.

Для промежуточной аттестации:

Примеры вопросов к зачету:

1. Эволюция воззрений на природу и роль кризисов и антикризисного управления.
2. Факторы возможности и неизбежности экономических кризисов.
3. Фазы промышленного цикла и их содержание.
4. Особенности экономических кризисов в России.
5. Структура социально-экономической системы, ее основные подсистемы, их функции.
6. Жизненный цикл развития предприятия, основные стадии.
7. Особенности идеального и гребешкового циклов развития предприятия.
8. Определение кризиса предприятия, основные формы и этапы.
9. Классификация кризисов предприятия по степени соответствия основным подсистемам предприятия, формам проявления и степени предсказуемости.
10. Классификация кризисов предприятия по масштабам проявления, степени глубины и продолжительности протекания.
11. Классификация причин возникновения кризиса предприятия.
12. Возможные последствия кризисов, положительные и отрицательные составляющие.
13. Определение антикризисного управления предприятием, его составляющие.
14. Задачи и принципы антикризисного управления предприятием.
15. Основные этапы антикризисного финансового управления.
16. Понятие о предпринимательском риске, его классификация, основные направления риск-менеджмента
17. Классификация областей предпринимательской деятельности, связанных с риском, характеристики рисков.
18. Цели и задачи мониторинга финансового состояния предприятия, основные направления, информационная база.
19. Показатели оценки ликвидности и платежеспособности предприятия.
20. Показатели оценки финансовой устойчивости предприятия.

21. Прогнозирование возможности наступления кризиса по оценке структуры баланса, системе показателей У, Бивера и модели Э.Альтмана.
22. Прогнозирование возможности наступления кризиса по модели Н. Никифоровой, модели Р, Сайфуллина и Г.Кадыкова, модели отраслевых критериальных уровней.
23. Понятие об убыточности, неплатежеспособности и банкротстве предприятия.
24. Классификация видов и форм неплатежеспособности предприятия.
25. Направления развития российского антикризисного законодательства.
26. Административные и экономические меры государственного антикризисного регулирования.
27. Задачи и цели производства судебного дела о банкротстве предприятия, его участники.
28. Признаки несостоятельного должника, по отношению к которому возможно возбуждение судебного производства, юридические лица, подпадающие по действие Закона «О несостоятельности (банкротстве)».
29. Роль и задачи арбитражного управляющего на разных стадиях производства дела о банкротстве, требования, предъявляемые к арбитражному управляющему.
30. Порядок проведения процедур наблюдения по отношению к несостоятельному предприятию.
31. Порядок проведения процедур финансового оздоровления по отношению к несостоятельному предприятию.
32. Порядок проведения процедур внешнего управления по отношению к несостоятельному предприятию.
33. Порядок проведения процедур конкурсного производства по отношению к несостоятельному предприятию.
34. Порядок проведения процедур мирового соглашения по отношению к несостоятельному предприятию.
35. Методы оперативного антикризисного управления предприятием, направленного на устранение неплатежеспособности предприятия.
36. Методы оперативного антикризисного управления предприятием, направленного на восстановление финансовой устойчивости предприятия.
37. Цели и задачи стратегического антикризисного управления предприятием.
38. Способы проведения реструктуризации организационной подсистемы предприятия.
39. Способы проведения реструктуризации финансово-экономической подсистемы.
40. Способы проведения реструктуризации производственно-технической подсистемы.
41. Способы проведения реструктуризации социальной подсистемы.
42. Основные этапы формирования модели реструктуризации предприятия.