

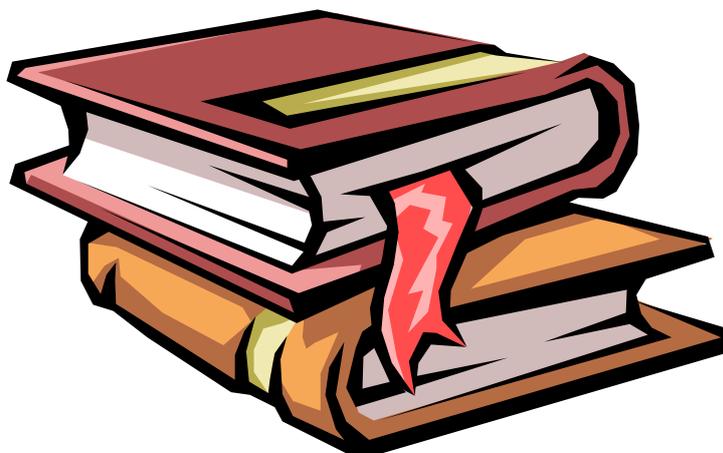
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям для студентов
специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»
(специализаций «Экономика и организация производства на режимных объектах»
и «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»
всех форм обучения



Воронеж 2021

УДК 338.2(07)
ББК 65.9я7

Составитель д-р экон. наук И. А. Гунина

Антикризисное управление: методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализаций «Экономика и организация производства на режимных объектах» и «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») всех форм обучения/ ФБГОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. А. Гунина. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. - 23 с.

Настоящие методические указания содержат перечень практических занятий и рекомендаций к их проведению по дисциплине «Антикризисное управление».

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ.ПЗ.АУ.2021 pdf.

Табл. 14. Библиогр.: 5 назв.

УДК 338.2(07)
ББК 65.9я7

Рецензент - М. И. Самогородская, д-р экон. наук, проф. кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ РЕФЕРАТИВНОГО РАССМОТРЕНИЯ В РАМКАХ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
2. Управление рисками в антикризисном управлении.
3. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
4. Инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
5. Человеческий фактор антикризисного управления.
6. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации
7. Банкротство предприятий и банков, их предпосылки.
8. Экономическая и социальная эффективность антикризисного управления.
9. Обеспечение экономической безопасности, связь с антикризисным управлением.
10. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
11. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
12. Кризисы в системе государственного управления.
13. Реструктуризация предприятий как направление антикризисного управления.
14. Меры по восстановлению платежеспособности в процессе антикризисного управления.
15. Ликвидационные процедуры в антикризисном управлении.
16. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
17. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
18. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
19. Аналитическая основа и роль государственного регулирования кризисных ситуаций.
20. Сферы реализации управленческих функций государства в период кризиса.
21. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, производственная деятельность, перераспределение доходов.
22. Критерии принятия решений об оказании государственной финансовой поддержки и санации предприятия.
23. Финансовое оздоровление и внешнее управление как комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке хозяйственной деятельности предприятия.
24. Ликвидационные процедуры по отношению к должнику, признанному банкротом.

Студентом выбирается вопрос (вопросы) для реферативного рассмотрения. Поиск литературы осуществляется самостоятельно с опорой на рекомендуемые в списке литературы источники и источники сети ИНТЕРНЕТ.

Отчет предоставляется в виде оформленного реферата по проблемному вопросу дисциплины и презентации с опорой на ключевые моменты темы. Доклад подлежит обсуждению в группе на практическом занятии (семинаре) или конференции.

Наиболее успешные работы рекомендуются для выступления на соответствующих по тематике конференциях, организуемых ВГТУ с последующей публикацией материала.

Тема: «ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВОЗМОЖНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ»

Практическое занятие

Учебная цель: определение с помощью теста своего места в теории X-Y. (Теория Дугласа Мак-Грегора). Определение наиболее рационального поведения руководителя - антикризисного менеджера в организации.

Тест. Как Вы оцениваете людей в работе?

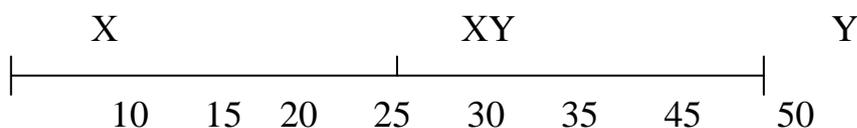
На приведенные (таблица 1) 9 пар утверждений о поведении людей в работе, следует отметить по пятибалльной шкале, какое утверждение в каждой паре вам кажется наиболее правильным.

Таблица 1

Определение своего типа, согласно теории Дугласа Мак-Грегора

УТВЕРЖДЕНИЕ 1	ШКАЛА 2	УТВЕРЖДЕНИЕ 3
1. В работе люди, как правило, ленивы	1,2,3,4,5	Люди любят работать и наслаждаются достижениями своего труда
2. Люди думают только о личной выгоде	1,2,3,4,5	Люди любят помогать другим
3. Наказания бесполезны	1,2,3,4,5	Наказания полезны
4. Люди работают только ради заработка	1,2,3,4,5	При интересной творческой работе заработок для людей может быть вторичен
5. В большинстве своем люди вникают в свою работу	1,2,3,4,5	Большинство людей не вникают в свою работу
6. Люди в большинстве случаев честны	1,2,3,4,5	Люди в большинстве случаев нечестны
7. Люди обычно стеснительны	1,2,3,4,5	В отношении с другими люди обычно открыты
8. Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1,2,3,4,5	Работа идет лучше, когда люди имеют свободу действий
9. Люди избегают ответственности	1,2,3,4,5	Люди готовы брать на себя ответственность

Подсчитайте общую сумму баллов, взяв по утверждениям 1,2,4,7,3,9 отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3,5,6, заменив ее на противоположную (1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1). Полученное значение отметьте на шкале.



Смещение полученной оценки вправо или влево относительно среднего зна-

чения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из теорий управления Д.Мак-Грегора (теории X - Y).

Задание

Работая по группам (в группе желательно иметь представителей как У, так и У поведения руководителя), на основе полученных знаний и собственных сведений классифицировать действия руководителя с позиции теории X-У и выделить наиболее рациональный подход при работе с коллективом сотрудников. Упорядочить действия руководителя, находящиеся в таблице 2.

Таблица 2

Выявление особенностей действия руководителя

Действия руководителя	Теория
1. Допускает выдвижение альтернатив со стороны членов команды, но решение о выборе принимает сам	
2. Члены команды сами формулируют проблемы, ставят цели и решают задачи по их достижению	
3. Не формулирует проблемы и цели, а только распределяет между членами команды работу, не показывая каждому место в конечном результате	
4. Формулирует цели и задачи, но просит членов команды определить проблемы. Ставит конечную цель, предоставляя членам команды самостоятельно искать пути решения, предложения по их реализации	
5. Ставит задачи, допускает, что возможны альтернативы решений, но разрабатывает эти альтернативы сам	
6. Формулирует проблемы и ставит конечную цель, предоставляя членам команды самостоятельно искать пути решения	

Выделить рекомендации по составу коллектива и типу руководителя для избежания кризиса в управлении организацией.

Практическое занятие

ВАЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВОЗМОЖНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ

Учебная цель: приобретение навыков исследования кадрового взаимодействия внутри организации, выработка необходимых кадровых решений по стабилизации кризисной ситуации.

Типовая структура письменного доклада по ситуации

1. ОБОБЩЕНИЕ.

В какой отрасли бизнеса возникла ситуация?

В чем суть кризиса в организации?

2. УЧАСТНИКИ СОБЫТИЙ.

Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки).

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.

Из какой отрасли бизнеса?

Организационно-правовая форма.

Положение на рынке региона.

Внешнее окружение бизнеса, его природа и характер.

Соотношение с другими организациями (конкуренция и партнерство).

4. ХРОНОЛОГИЯ СОБЫТИЙ.

Только факты и события без оценки в трех периодах времени: прошлое, настоящее, будущее.

5. СТАТИСТИКА (если имеет место в ситуации).

Сделать анализ динамики (вверх, вниз, нестабильность). Выделить главное звено в возникшей кризисной ситуации.

6. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ.

Возможность направления антикризисных действий.

Полный перечень альтернатив.

Аргументация и оценка кайлой альтернативы в виде таблицы "За" и "Против".

Методы и средства решения ситуации. Отбор только рациональных альтернатив.

7. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ.

Кадровые решения.

Структурная перестройка.

Улучшение качества, за счет чего?

Изменения в мотивации и оплате труда.

Конкретная ситуация "Доверяй, но проверяй"

По конкурсу на должность заместителя директора коммерческого предприятия был принят демобилизованный из рядов российской армии старший лейтенант Сергей, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, энергичный, имеет опыт работы в снабжении. При приеме на работу была проведена профессиональная проверка знаний и умений: хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции. С ним был заключен контракт на три года. Коллектив предприятия был небольшой - всего 15 чел., достаточно молодой (средний возраст 30 лет) и состоял из квалифицированных сотрудников. Сергей в коллективе вскоре стал душой компании. Наиболее дружеские отношения сложились у него с телохранителем директора Евгением, который уже год работал на предприятии. Сергей активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки "ГАЗ", и объемы продаж за квартал выросли на 25 %. С каждой операции он получал хорошее вознаграждение в размере 5 % от выручки. Первое время он четко соблюдал философию предприятия. Порядок на предприятии четко поддерживал энергичный директор Николай, основатель предприятия и его совладелец. Ближайшими помощниками были заместитель директора Владимир, секретарь Наташа и юрисконсульт Мария.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль составила свыше 50 000 долл. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Юрисконсульт Мария должна была сопровождать директора в командировке, т. к. знала немецкий язык, однако в последний момент отказалась, ссылаясь на семейные обстоятельства (несогласие мужа). Два года назад у Николая с

Марией возник роман, одно время они даже подумывали о создании своей семьи, но потом решили подождать, т.к. в обеих семьях были дети. На работе их отношения не афишировались, хотя некоторые сотрудники догадывались.

Во время командировки обязанности директора исполнял заместитель директора Владимир - знающий и образованный, с большим опытом, компанейский, широкой души человек. Он был ближайшим другом директора, который для него был сдерживающим фактором. Зарубежная командировка директора была успешной, удалось заключить ряд выгодных контрактов на поставку подержанных иномарок "BMW" и "Audi" в Россию. В коротких сеансах телефаксной связи директор получал информацию, что дела на фирме идут хорошо. Вскоре, Российское правительство внезапно ввело большие таможенные пошлины на поставку иномарок. Возвращение директора на предприятие было встречено с радостью всем коллективом, дела в фирме по продаже автомобилей "ГАЗ" шли успешно, и коллектив упрямил не горевать о ставшем невыгодным зарубежном контракте. Включившись в оперативное управление, директор не сразу обратил внимание на ряд внешне не связанных обстоятельств.

Так, анализируя годовой баланс, в начале февраля он обнаружил, что вместо прибыли 50 000 долл. предприятие имеет убытки в размере 20 000 долл. при росте объемов продаж и товарных запасов по сравнению с предыдущим годом. Выросли расходы на сбыт продукции, складские и представительские расходы. По коммерческому подразделению Сергея все расходные документы были в порядке и подписаны Владимиром. В откровенной беседе с Николаем он признал, что в отсутствие директора "молодежь подружилась", часто обедали вместе: так получилось, что осенью у служащих фирмы было много дней рождения. Большие подотчетные суммы, взятые в кассе, числились за Сергеем, который брал их на проведение коммерческих операций и сказал, что скоро отчитается.

Главный бухгалтер предложила сделать внеплановую ревизию склада, чтобы определить источники убытков и списания Сергеем недостающих сумм. Ревизия выявила целый ряд нарушений.

1. Крупная недостача запасных частей и их "пересортица" на складе предприятия, который находился в другой части города.

2. Завышенные складские и снабженческие расходы, не подтвержденные документами ("липовые акты и чеки").

3. Растрата подотчетных сумм, взятых на приобретение запасных частей и полученных от покупателей за поставленные товары.

Все эти операции проходили через заместителя директора Сергея. Акт ревизии он подписал и заверил, что деньги вернет в кассу в месячный срок.

Через неделю Сергей подал заявление об увольнении по собственному желанию, не возвращая деньги и не приходя на работу. За ним числилось около 20 000 долл. Телохранитель Евгений обещал принять меры, но он уже вышел из доверия директора и надежда на его помощь была минимальной.

Директор дал задание юрисконсульту оформить дело о взыскании долга в народный суд. Ознакомившись с бухгалтерскими документами, она расплакалась и призналась директору: «Сергей начал ухаживать за мной. После Вашего отъезда порядок в фирме стал свободный. В офисе мы старались работать хорошо, поэтому сослуживцы сразу не обратили внимания. Некоторые догадывались, но Вам не

сказали, боялись, что Вы нас уволите. Сергей, говорил, что у него имеются средства на представительские расходы. Вам он, конечно, ничего не сказал. Я не знала, что Сергей растратил такие деньги. Куда он их дел?

Последующий анализ показал, что заместитель директора Владимир и главный бухгалтер Ирина к растрате денег не имеют прямого отношения. Ирина снизила бдительность под влиянием традиционной обстановки доверяя, в фирме, и подписывала иногда чистые бланки доверенностей. Юрист-консультант Мария, секретарь Наташа и телохранитель Евгений по документам не проходили, хотя принимали участие во всех "мероприятиях".

Вопросы по ситуации

1. Можно ли сказать, что в организации кризис? Если да. То охарактеризуйте его тип.
2. Какие антикризисные меры должен предпринять директор?
3. Какие кадровые решения должен принять директор?
4. Постройте этапы выхода организации из сложившейся кризисной ситуации.

Конкретная ситуация "Деловая карьера как мера предотвращения кризисных ситуаций в организации»

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Старый директор одного НИИ предпочел уйти на пенсию, чем пойти в зам к более молодому директору Ершову. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подали 4 заявления, в том числе Сидоров - подполковник Российской армии, кандидат химических наук, 40 лет, энергичный, работал зав. кафедрой в одном из военных училищ города. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства, а также заверение директора, что он "будет в его команде", стали решающими. Вскоре после увольнения из армии он приступил к работе в должности заместителя директора. Первый год дела шли просто блестяще. Был хороший государственный заказ. Наведен порядок в лабораториях, закуплено новое оборудование, запущены в экспериментальное производство новые образцы продукции, улучшилась дисциплина в отделах. Сидоров работал с энтузиазмом и пришелся "ко двору" в новом НИИ.

Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии. Оба ранее были членами КПСС и ратовали за социальную справедливость.

По контракту гарантированная зарплата Сидорова составляла 1000 р. плюс военная пенсия 500 р., так что в год перехода в НИИ он увеличил свои доходы вдвое.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: "Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут так же хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус". В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и

управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, известный в своей области ученый, с хорошими связями, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 ч. ежедневно, многие новые проекты шли под его руководством, прекрасно разбирался в хозяйстве. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек; когда дела начинали заваливаться, становился занудливым в оперативном контроле, стараясь решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания. Сотрудники поговаривали также, что "директор сидит на двух стульях", т.к. процесс объединения двух НИИ затянулся на целый год.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 500 тыс. р. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных задач Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию по приглашению Манчестерского университета для координации работ по сертификации экспериментальной продукцией и закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц, заехал в Москве в министерство и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы:

1. Финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет, и нам нечего надеяться на улучшение.

2. Заключение хоздоговоров с предприятиями ведется вяло: вместо 500 тыс. р. они заключены всего на 200 тыс. р. Это недоработка первого зама Сидорова.

3. Строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 100 тыс. р., которые, возможно, придется снять с хоздоговорных денег.

4. Нужно "заморозить" увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов:

1. Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза? Ведь 100 тыс. р. "с договорных денег" предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ.

2. Следует ли "заморозить" ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках для Великобритании?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя - Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения: "Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и "заморозить" увеличение зарплаты.

Внутренние разногласия с первым замом усилились, когда директор с главным бухгалтером усилили финансовый контроль за затратами по серийным разработкам, т.к. выделение средств шло под фактически оплаченные договора за вычетом 100 млн р., которые пошли на завершение строительства корпуса. Все серийные разработки шли под руководством Сидорова, а он уже ранее обещал повышение зарплаты.

Часть сотрудников НИИ (около 20%) уволились и ушли в коммерческие

структуры. После Нового года по инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией.

"Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ", - говорил Ершов. "Принцип социальной справедливости - главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания", - отвечал Сидоров.

Прошло четыре месяца... Новый лабораторный корпус был введен в эксплуатацию благодаря личным усилиям Яблокова, который проводил на работе по 12 ч. без выходных. Директор его премировал в размере двух окладов.

Первый заместитель Сидоров после собрания пришел к директору с предложением увеличить ему лично и другим заместителям должностной оклад в 2 раза. Директор пообещал, но лишь через полгода.

Неожиданно у Сидорова обнаружилась аритмия сердца, и он лег в больницу, причем запретил всем сотрудникам посещать его там. Пробыв на больничном 2 месяца, он вышел на работу, но работал без энтузиазма. До директора дошла информация, что он ищет другую работу. Открытый разговор ничего не дал. Сидоров заверил, что будет работать в НИИ. Незадолго до пуска экспериментального продукта он попросился в месячный отпуск, а выйдя из отпуска, подал заявление об увольнении переводом в конкурирующий НИИ. Следом за ним, после ввода нового корпуса, подал заявление об увольнении и Яблоков.

Задания и вопросы к ситуации

1. Выявить основную причину кризисной ситуации, возникшей в НИИ (дать характеристику типа кризиса).
2. Охарактеризуйте модели карьеры основных участников ситуации.
3. В чем состоят основные недостатки работы директора?
4. Предложите альтернативный вариант антикризисных действий директора.
5. Каковы пути выхода из кризисной ситуаций?
6. Какое значение в конкретной ситуации имеет материальное стимулирование работников?

Тема: «ЗАКОН О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ). РАСЧЕТ КОНКУРСНОЙ МАССЫ».

Практическое занятие

Задание 1. Распределить конкурсную массу предприятия, используя следующие данные и закон о несостоятельности (банкротстве) предприятия.

Таблица 3

Сведения по предприятию на текущий период

1. Выручка от реализации конкурсной массы, млн. р.	2000
2. Обязательства предприятия, млн. р.	
– по заработной плате	600
– по налогам перед бюджетами:	
• федеральным	400
• городским	300

– по взносам во внебюджетные фонды:		
•	Пенсионный фонд	200
•	Фонд занятости	60
•	Фонд медицинского страхования	120
•	Фонд социального страхования	100
– перед контрагентами:		
•	Банк «А» (кредит под залог)	800
•	Банк «Б» (кредит без залога)	600
•	Мосэнерго	160

Примечание: согласно ГК РФ, ч. 1, ст. 64 при ликвидации юридического лица требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

1) требование граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью (расчет путем капитализации соответствующих повременных платежей);

2) выплата выходных пособий, зарплаты;

3) удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом из имущества ликвидируемого юридического лица;

4) платежи в бюджет и внебюджетные фонды;

5) прочие кредиторы.

При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не установлено законом.

Задание 2. По данным нижеследующих таблиц определить конкурсную массу предприятия и распределить ее между кредиторами.

Рекомендуемый порядок решения задачи:

1) По данным таблиц 5, 6 определить конкурсную массу предприятия:

а) исключить из активов предприятия имущество, не включаемое в конкурсную массу:

– числящихся на балансе объектов, относящихся к категории градообразующих;

– объектов, арендованных предприятием или находящихся во временном пользовании;

б) оценить стоимость оставшегося имущества:

– основных средств, МБП, реализуемых нематериальных активов – по остаточной стоимости;

– долгосрочных финансовых вложений, незавершенного строительства, запасов – по первоначальной стоимости;

– средств в иностранной валюте – оценка в порядке, установленном ЦБ РФ;

в) к полученной оценке прибавить стоимость дебиторской задолженности на отгруженную продукцию (таблица 6), с учетом, что часть средств в ее оплату уже перечислена.

2) Уменьшить величину конкурсной массы на величину расходов, возникших в связи с проведением конкурсного производства.

3) Рассчитать задолженность по оплате труда перед персоналом, если известно, что на дату составления баланса такая задолженность отсутствует, а с этой даты зарплата персоналу не выплачивалась:

$$З_{от} = ЗП_{ср} \cdot Ч_{ппп} \cdot \frac{Д_{ув} - Д_{инв}}{22}, \quad (1)$$

где ЗП_{ср} – средняя зарплата на предприятии, д.;

Ч_{ппп} – численность персонала, чел.;

Д_{ув} – дата увольнения персонала;

Д_{инв} – дата инвентаризации.

4) Согласно действующему законодательству и данным о численности и зарплате персонала рассчитать сумму выплат по выходным пособиям.

5) По данным таблицы 8 рассчитать задолженность по банковским кредитам (отдельно по обеспеченным и необеспеченным), если известно, что на дату инвентаризации предприятие имеет два кредитных договора; никаких платежей в погашение задолженности по ним не производилось:

$$З_{к} = K + K \cdot \frac{P_{св}}{100} \cdot \left(\frac{Д_{погпл} - Д_{пред}}{365} \right) + K \cdot \frac{P_{несв}}{100} \cdot \left(\frac{Д_{пог} - Д_{погпл}}{365} \right), \quad (2)$$

где К – сумма кредита, тыс. р.;

Р_{св} – проценты за кредит (% годовых) при своевременном погашении;

Р_{несв} – проценты за кредит (% годовых) при несвоевременном погашении;

Д_{пог пл} – дата погашения по плану;

Д_{пред} – дата предоставления кредита;

Д_{пог} – фактическая дата погашения (таблица 4).

6) По данным таблицы 8 рассчитать задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные фонды:

$$З_{б} = Б + Б \cdot \frac{Р_{п}}{100} \cdot (Д_{пог} - Д_{пог пл}), \quad (3)$$

где Б – сумма задолженности, тыс. р.;

Р_п – пеня за день просрочки, %.

7) Рассчитать задолженность перед прочими кредиторами (таблица 8).

8) Распределить конкурсную массу по должникам согласно порядку, установленному законодательством.

9) В случае, если конкурсная масса превышает сумму обязательств предприятия, распределить оставшееся имущество между акционерами предприятия согласно данным о количестве принадлежащих им акций (таблица 9, 10).

Таблица 4

Общие данные

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Дата инвентаризации	01.06	02.06	03.06	01.06	02.06	03.06	04.06	05.06	10.06	11.06
2. Дата увольнения персонала	01.07	15.07	10.07	08.07	11.07	01.07	02.07	20.07	25.07	25.07

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Дата погашения задолженности	01.08	20.07	10.08	05.08	25.07	13.07	02.08	05.08	11.08	12.08
4. Расходы на ведение конкурсного производства, тыс. р.	300	350	400	350	250	420	270	330	210	240

Таблица 5

Состав активов, установленный в процессе инвентаризации

Наименование активов	Кол-во	Первоначальная стоимость единицы, тыс. р.	Износ, %	Рыночная стоимость единицы, тыс. р.	Примечание
<i>1. Нематериальные активы</i>					
1.1 Патент	1	40	10		
1.2 Лицензия	2	60	50		
1.3 Товарный знак	1	120	80		
<i>2. Основные фонды</i>					
2.1 Земельный участок	1	430	–	430	аренда
2.2 Здание администрации	1	1400	15	2500	
2.3 Здание цеха 1	1	860	20	300	
2.4 Здание цеха 2	1	120	80	80	
2.5 Здание цеха 3	1	150	100	80	
2.6 Склад-ангар	1	96	20	22	
2.7 Жилой дом	1	2750	5	4000	
2.8 Котельная	1	976	36	300	обсл. город
2.9 Очистные сооружения	1	630	20	–	обсл. город
2.10 Станки металлорежущие	181	4,2	41	2,6	
2.11 Кузнечно-пресс. оборудов.	92	56,25	30	12,5	
2.12 Автомобиль грузовой	6	37	28	15	
2.13 Автомобиль легковой	2	30	16	15	
<i>3. Производственные запасы</i>					
1.1 Сырье А		295		200	
1.2 Материал Б		70		30	
1.3 Материал В		88		12	
1.4 Материал Г		20		60	
1.5 Готовая продукция		360		50	
<i>4. Прочие</i>					
4.1 НДС по приобр. ценностям		195		–	
4.2 Денежные средства		6		6	
4.3 Ценные бумаги		33		30	

Таблица 6

Дебиторская задолженность по продукции отгруженной

Дебитор	Себестоимость отгруженной продукции, млн. р.	Выручка от реализации, млн. р.
Предприятие «Бета»	4000	300
Предприятие «Гамма»	200	480
Предприятие «Дельта»	860	–
Предприятие «Эпсилон»	490	–
Предприятие «Омега»	320	450
Предприятие «Альфа»	90	–

Таблица 7

Данные о численности и средней зарплате на дату увольнения персонала

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Численность персонала, чел.	160	230	153	315	186	207	198	243	277	169
2. Среднемесячная зарплата работника, р.	620	735	890	260	490	680	780	800	456	920

Задолженность по оплате труда на дату составления баланса отсутствует. С этой даты заработная плата персоналу не выплачивалась.

Таблица 8

Задолженность по банковскому кредиту

Условия кредитных договоров	Вариант		
	1, 4, 7, 10	2, 5, 8	3, 6, 9
1	2	3	4
<i>1. Договор К1 с комбанком «Икс»</i>			
1.1 Сумма кредита, тыс. р.	400	600	500
1.2 Проценты за кредит, % годовых			
• при своевременном погашении;	30	40	60
• за просроченный кредит	140	120	180
1.3 Дата предоставления кредита	02.01	02.01	02.01
1.4 Дата погашения по плану	01.03	05.03	08.03
1.5 Обеспечение кредита	нет	нет	нет
<i>2. Договор К2 с комбанком «Игрек»</i>			
2.1 Сумма кредита, тыс. р.	300	200	200
2.2 Проценты за кредит, % годовых			
• при своевременном погашении;	40	90	90
• за просроченный кредит	100	150	150
2.3 Дата предоставления кредита	01.05 11.07	03.05 10.07	03.05 10.07
2.4 Дата погашения по плану	Здание цеха 1	Здание цеха 2	Здание цеха 3
2.5 Обеспечение кредита			

На дату инвентаризации предприятие имеет два кредитных договора. Никаких платежей в погашение кредита предприятие не производило.

Таблица 9

Задолженность перед прочими кредиторами на дату составления баланса

Кредитор	Величина задолженности, тыс. р.			В т. ч. просроченная, тыс. р.			Плановая дата платежа, тыс. р.	Пеня, % за день просрочки
	1-3	4-6	7-10	1-3	4-6	7-10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ОАО «Бирюза» (поставка сырья)	90	120	130	70	20	30	–	–
2. НИИ «Алмаз» (выполнение НИР)	12	21	16	12	21	16	–	–
3. Единый Фонд социального страхования	385	400	350	300	400	250	15.06	0,3
4. Бюджет (налог на прибыль)	21	35	40	17	16	11	04.05	0,3
5. Коммунальные платежи (электроэнергия)	44	31	30	–	13	21	03.04	0,5
6. Коммунальные платежи (вода)	22	19	16	10	–	13	15.04	0,5
7. Коммунальные платежи (канализация)	18	21	15	12	14	10	12.04	0,5
8. Бюджет (НДС)	36	40	37	30	35	–	20.04	0,3

Таблица 10

Сведения о количестве акций, принадлежащих акционерам предприятия

Акционеры предприятия	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Юридические лица										
ОАО «Глобус»	600	400	520	800	340	250	400	180	220	350
ООО «Бизон»	140	80	90	60	70	90	30	–	50	160
Физические лица										
Иванов	16	20	70	–	30	50	140	200	40	–
Сидоров	60	–	80	30	200	40	70	30	–	50
Петров	–	60	–	200	–	–	80	20	180	10

Номинальная стоимость одной акции – 100 тыс. р. Весь уставной капитал оплачен.

Тема: «АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Практическое занятие

Задание. Провести анализ финансового состояния предприятия на основе его отчетности.

Рекомендуемые этапы анализа

1) Вертикальный и горизонтальный анализ баланса предприятия

Цель - установить наличие возможных сигналов для возникновения кризиса.

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия (*данная информация находится в открытом доступе), приводятся аналитические таблицы (11, 12).

Таблица 11

Горизонтальный анализ баланса ООО

п/п	Бухгалтерский баланс (статьи)	Значение показателей (Данные за 3 года)		Горизонтальный анализ	
		3	4	5	6
		1 янв. 2019	1 янв. 2020	Абсолютные изменение (руб.)	Относительное Изменение (%)
Актив					
1	Внеоборотные активы				
1.1	Основные средства				
1.2	Финансовые вложения				
1.3	Отложенные налоговые активы				
2	Оборотные активы				
2.1	Запасы				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям				
2.2	Дебиторская задолженность				
2.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)				
2.4	Денежные средства и денежные эквиваленты				
2.5	Прочие оборотные активы				
Пассив					
3	Капитал и резервы				
3.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
3.2	Переоценка внеоборотных активов				
3.3	Добавочный капитал (без переоценки)				

1	2	3	4	5	6
3.4	Резервный капитал				
3.5	Нераспространенная прибыль (непокрытый убыток)				
4	Долгосрочные обязательства				
4.1	Заемные средства				
4.2	Отложенные налоговые обязательства				
5	Краткосрочные обязательства				
5.1	Заемные средства				
5.2	Кредиторская задолженность				
5.3	Оценочные обязательства				

Таблица 12

Вертикальный анализ баланса ООО

п/п	Бухгалтерский баланс	Значение показателей		Вертикальный анализ	
1	2	3		4	
		1 янв. 2019	1 янв. 2020	1 янв. 2019	1 янв. 2020
Актив				100,00%	100,00%
1	Внеоборотные активы				
1.1	Основные средства				
1.2	Финансовые вложения				
1.3	Отложенные налоговые активы				
2	Оборотные активы				
2.1	Запасы				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям				
2.2	Дебиторская задолженность				
2.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)				
2.4	Денежные средства и денежные эквиваленты				
2.5	Прочие оборотные активы				
Пассив				100,00%	100,00%
3	Капитал и резервы				
3.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
3.2	Переоценка внеоборотных активов				
3.3	Добавочный капитал (без переоценки)				
3.4	Резервный капитал				
3.5	Нераспространенная прибыль (непокрытый убыток)				
4	Долгосрочные обязательства				
4.1	Заемные средства				
4.2	Отложенные налоговые обязательства				

1	2	3	4
5	Краткосрочные обязательства		
5.1	Заемные средства		
5.2	Кредиторская задолженность		
5.3	Оценочные обязательства		

По данным таблицы делается развернутый вывод о состоянии ключевых статей баланса предприятия и об их изменении. Также дается заключение об имеющемся потенциале предприятия для реализации инновационных проектов развития.

2) Анализ структуры баланса

а) по балансу предприятия изучить динамику абсолютных значений и удельных весов отдельных статей валют баланса;

б) определить наличие и удельный вес проблемных статей баланса (задолженность перед бюджетом, дебиторская задолженность и т.д.) и оценить степень их влияния на платежеспособность предприятия;

в) проанализировать структуру оборотных средств предприятия с точки зрения их участия в производственном процессе и с позиции оценки их ликвидности;

г) определить величину чистого оборотного капитала:

$$\text{ЧОК} = \text{ТА} - \text{ТП}, \quad (4)$$

где ТА – текущие активы предприятия;

ТП – текущие пассивы.

Рассчитать уровень ЧОК в активах:

$$У_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ИББ}}, \quad (5)$$

где ИББ – итог баланса.

Итогом анализа структуры баланса является предварительное заключение о наличии негативных факторов в финансовом состоянии предприятия (например, проблемы со сбытом готовой продукции, ухудшение расчетов с покупателями и поставщиками, наличие сверхнормативных задолженностей и пр.). Необходимо также позитивные стороны (например, возврат ранее привлеченных кредитов, рост накопленного капитала, улучшение структуры текущих активов и т.п.). Указать возможные причины наблюдаемых изменений.

2) Анализ оборачиваемости

Цель – оценить способность предприятия приносить доход путем совершения оборота «деньги – товар – деньги»:

а) для совокупных активов, а также отдельно для постоянных и текущих активов рассчитать показатели оборачиваемости:

Коэффициент оборачиваемости активов (за период):

$$K_{об} = \frac{B}{A_{cp}}, \quad (6)$$

где B – выручка за период, тыс. р.;

A_{cp} – средняя величина рассматриваемого актива в периоде, тыс. р.

б) для совокупных активов, постоянных активов, текущих активов, текущих пассивов рассчитать периоды оборота:

$$T_{об} = \frac{A(\Pi)_{ср}}{B}. \quad (7)$$

3) Анализ ликвидности

Цель – оценить способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства за счет текущих активов.

Коэффициент общей ликвидности:

$$K_{ол} = \frac{ТА}{ТП - (ДБП + РПРП)}, \quad (8)$$

где ДБП – доходы будущих периодов;

РПРП – резервы предстоящих расходов и платежей.

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{ТП - (ДБП + РПРП)}, \quad (9)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент срочной ликвидности:

$$K_{сл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ + ГП}{ТП - (ДБП + РПРП)}, \quad (10)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность;

ГП – готовая продукция.

4) Анализ финансовой устойчивости

Цель – оценить способность предприятия погашать свои обязательства и сохранять права владения предприятием в долгосрочной перспективе.

Коэффициент автономии:

$$K_{авт} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (11)$$

где СК – собственный капитал;

ЗК – заемный капитал.

Коэффициент маневренности:

$$K_{ман} = \frac{ЧОК}{СК}. \quad (12)$$

5) Определите допустимые значения уровня ЧОК, коэффициентов общей ликвидности и автономии согласно нижеприведенному алгоритму (таблица 13).

Таблица 13

Расчет допустимых значений

Наименование рассчитываемого показателя	Расчетная формула / источник информации
1. Стоимость постоянных активов	Основные средства + незавершенные капитальные вложения
2. Стоимость наименее ликвидной части текущих активов	Запасы материалов + НЗП
3. Итого наименее ликвидная часть активов	с. 1 + с. 2

4. Всего необходимо собственных средств	с. 3
5. Фактические величины активов предприятия	Валюта баланса
6. Допустимая величина заемных средств	с. 5 – с. 4
7. Допустимый уровень ЧОК	$\frac{\left(\begin{array}{l} \text{текущие} \\ \text{активы} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{допустимая} \\ \text{величина} \\ \text{заемных} \\ \text{средств} \end{array} \right)}{\left(\begin{array}{l} \text{фактическая} \\ \text{величина} \\ \text{долгосрочных} \\ \text{обязательств} \end{array} \right)}$
8. Допустимый уровень коэффициента общей ликвидности	$\frac{\text{текущие активы}}{\left(\begin{array}{l} \text{дополнительная} \\ \text{величина} \\ \text{заемных} \\ \text{средств} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{фактическая} \\ \text{величина} \\ \text{дополнительных} \\ \text{обязательств} \end{array} \right)}$
9. Допустимый уровень коэффициента автономии	с. 4 / с. 6

Сопоставьте допустимые значения рассмотренных показателей с балансовыми данными и сделайте вывод об оптимальности структуры баланса.

б) Согласно результатам проведенных расчетов и балансовым данным заполните таблицу 14.

Таблица 14

Результаты анализа финансового состояния

Показатели	Отчетные даты				
	01.01.20	01.04.20	01.07.20	01.10.20	01.01.21
1	2	3	4	5	6
Структура баланса: Активы, всего в т.ч. – внеоборотные активы; – оборотные активы из них: • запасы материалов; • запасы готовой продукции; • дебиторская задолженность Собственные средства, всего Заемные средства, всего, в т.ч. – краткосрочные кредиты; – кредиторская задолженность; расчеты с бюджетом					
ЧОК, тыс. р. ЧОК, % к итогу баланса ЧОК (допустимый уровень)					
Выручка за период					
Оборачиваемость – оборачиваемость постоянных активов;					
– оборачиваемость текущих активов; – период оборота текущих активов, дни; – оборачиваемость всех активов; – период оборота всех активов; – период оборота текущих пассивов					

1	2	3	4	5	6
Ликвидность – коэффициента общей ликвидности; – коэффициента абсолютной ликвидности; – коэффициента срочной ликвидности					
Допустимый уровень коэффициента общей ликвидности					
Устойчивость – коэффициента автономии; – коэффициент маневренности					
Допустимый уровень коэффициента автономии					

Дать общую оценку финансового состояния предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010. — 428 с.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление. — М.: Инфра, 2007. — 619 с.
3. Щегорцов В.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами. — М.: ОАО «Типография «Новости»», 2010. — 1293 с.
4. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А.Ю. Митин [и др.]. Питер, 2005. 272 с.
5. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для студентов, обуч. по спец. 080104 «Экономика труда» и др. экон. специальностям / Н.А. Горелов и др.]; под ред. Н.А. Горелова. Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2010. 429 с.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>
- Госкомстат России – <http://www.gks.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsosman.ru>
- журнал «Бухгалтерский учет» <http://dic.ru/>
- Официальный сайт 1С: Предприятие 8 <https://v8.1c.ru/>
- Федеральная служба РФ по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) (<http://www.fedsfm.ru/>);
- Журнал «Директор по безопасности» (<http://www.s-director.ru/>);
- Журнал «РИСК – (<http://www.risk-online.ru>).

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям для студентов специальности 38.05.01
«Экономическая безопасность» (специализаций «Экономика и организация
производства на режимных объектах»
и «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности» всех форм обучения

Составитель
Гунина Инна Александровна

В авторской редакции

Подписано к изданию 10.12.2021.
Уч.-изд. л. 1,4

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»
394006 Воронеж, ул. 20-летие Октября, 84