

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра цифровой и отраслевой экономики

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Воронеж 2021

УДК 331-005.95/96 (07)
ББК 65.291.6я73

Составитель
канд. экон. наук В. Б. Колесникова

Антикризисное управление: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: В. Б. Колесникова. - Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. - 24 с.

Приводятся основные сведения с целью получения прикладных профессиональных знаний, умений и навыков антикризисного управления предприятия в целом и управления персоналом организации, находящейся в кризисной ситуации, в частности.

Предназначены для проведения практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов 3-го курса всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_ПЗ_СР_АУ.pdf

Табл. 17. Библиогр.: 7 назв.

УДК 331-005.95/96 (07)
ББК 65.291.6я73

Рецензент – Н. Л. Володина, канд. экон. наук, доц. кафедры цифровой и отраслевой экономики ВГТУ

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

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у студентов современных фундаментальных знаний в области теории и практики антикризисного управления предприятием, раскрытие существенных основ взаимодействия теории и практики в области антикризисного управления.

Процесс изучения дисциплины «Антикризисное управление» направлен на формирование следующих компетенций:

- ОК-3 - способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
- ПК-14 - владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике

Выполнение представленных работ даст возможность обучающимся:

- закрепить теоретические и получить практические знания об антикризисном управлении на макро- и микроуровне;
- изучить закономерности и причины возникновения различных видов кризисов на предприятии;
- овладеть специальной терминологией, процедурами и методами диагностики несостоятельности организаций;
- приобрести навыки антикризисного управления предприятием и управления персоналом организации, находящейся в кризисной ситуации.

Цель самостоятельной работы - научить студента осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа студентов направлена на:

- углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков и умений обучающихся;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

Прежде чем приступить к выполнению заданий, необходимо изучить соответствующий теоретический материал по лекциям и рекомендуемой литературе. Ответы на задания должны быть кратко законспектированы в рабочей тетради. Работа выполняется в одной тетради с обязательным указанием номеров и наименований заданий.

Практическое занятие 1

КРИЗИСЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Цель работы: углубленно изучить, закрепить и систематизировать теоретические знания о сущности и видах экономических кризисов, содержании антикризисного управления предприятием, получить практические навыки распознавания причин, факторов и симптомов экономического кризиса.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и виды кризисов.
2. Классификация экономических кризисов.
3. Причины возникновения экономических кризисов.
4. Содержание антикризисного управления предприятием.

Задание 1. Сгруппируйте виды кризиса: по проблематике, затрагиваемой кризисными явлениями; сфере происхождения; соотношению природных и социальных факторов кризиса; продолжительности; происхождению; уровню возникновения; причинам возникновения; возможности прогнозирования; последствиям кризиса; характеру кризиса; степени охвата; в зависимости от масштаба; по процессу протекания, возможности прохождения. Приведите практические примеры. Данные представьте в форме табл. 1.

Таблица 1

Виды кризиса

Классификационный признак	Вид кризиса, относящийся к группе	Характеристика кризиса

Задание 2. Приведите конкретные примеры и представьте виды кризисов, их причины, характер и последствия в форме табл. 2.

Таблица 2

Характеристика видов кризиса

Вид кризиса	Причины кризиса	Характер кризиса	Последствия кризиса
1 Социальный	- объективные; - субъективные -...	- легкий; - глубокий; -...	- разрушение; - обновление -...

Задание 3. На основе информации из литературных источников и интернета дайте характеристику кризисов в РФ. Описание кризисов представьте в форме табл. 3.

Таблица 3

Характеристика кризиса в РФ

Временной период кризиса	Вид кризиса	Причины кризиса	Характер кризиса	Последствия кризиса

Задание 4. Составить перечень конкретных симптомов и факторов кризиса организации (не менее 15 позиций), которые могут иметь различные формы проявления (в зависимости от стадии, вида кризиса) и наблюдаться в различных функциональных подсистемах организации (маркетинг, производство, финансы, персонал, организация и общее управление).

Задание 5. Дайте содержательную характеристику антикризисного управления по критериям, представленным в табл. 4. Приведите не менее пяти требований к системе, механизму и процессу управления.

Таблица 4

Характеристика антикризисного управления

Критерий	Характеристика
Свойства системы антикризисного управления	
Механизмы антикризисного управления	
Принципы антикризисного управления	
Стили антикризисного управления	

Задание 6. Проведите сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления по критериям: условия деятельности предприятия; цели деятельности; решения управленческих проблем; организации ресурсов для достижения целей; характера управленческой информации; организационной структуры управления; системы поощрений; стиля руководства. Итоговую информацию представьте в форме табл. 5.

Таблица 5

Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления

Параметр сравнения	Управление	
	Традиционное	Антикризисное

Самостоятельная работа обучающихся: выполните задания и подготовьте доклады на темы.

Задание 1. На основе информации из литературных источников и интернета приведите примеры успешного управления кризисами в зарубежной практике. Обсудите управленческие решения и возможность их применения в российской практике.

Темы докладов:

1. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Й. Шумпетера.
2. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
3. Анализ причин неплатежеспособности организаций в России.
4. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации.
5. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в РФ.
6. Значение эффективного антикризисного управления для развития хозяйства страны: реорганизация экономики Германии и Японии после Второй мировой войны.
7. Роль научно-технического прогресса в порождении кризиса.

Практическое занятие 2

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Цель работы: углубленно изучить, закрепить и систематизировать теоретические знания об особенностях государственного антикризисного регулирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и роль государственного антикризисного регулирования.
2. Виды государственного антикризисного регулирования.
3. Методы государственного антикризисного регулирования.

Задание 1. Охарактеризуйте особенности Программ государственного антикризисного управления в России в период кризиса 1998 г., 2008-2010 г.г., 2014 г., 2016-2018 г.г., 2020 г. Результаты представьте в форме табл. 6.

Таблица 6

Особенности Программ государственного антикризисного управления в РФ

Признак	Программы государственного антикризисного управления в РФ				
	1998 г.	2008-2010 г.г.	2014 г.	2016-2018 г.г.	2020 г.
Содержание					
Инструменты реализации					

Задание 2. Составьте тест по теме практического занятия из 10 вопросов и четырех ответов на каждый вопрос.

Самостоятельная работа обучающихся: подготовьте доклады на темы:

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций
2. Проблемы государственного антикризисного регулирования
3. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России.
4. Законодательное регулирование банкротства в РФ
5. Особенности нормативно-правовой базы, регулирующей процессы несостоятельности в России и за рубежом.
6. Развитие законодательства о несостоятельности в России.
7. Антициклическая и антикризисная политика государства.
8. Региональное антикризисное управление.
9. Муниципальный антикризисный менеджмент.
10. Государственное антикризисное регулирование рынков
11. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
12. Предупреждение кризисных ситуаций на экономически и социально значимых предприятиях
13. Критерии принятия решений об оказании государственной финансовой поддержки и санации предприятия.
14. Аналитическая основа и роль государственного регулирования кризисных ситуаций.
15. Сферы реализации управленческих функций государства в период кризиса.
16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, производственная деятельность, перераспределение доходов.
17. Кризисы в системе государственного управления

Практическое занятие 3

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ВИДЫ И ПРИЧИНЫ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки использования методологических подходов к разработке, принятию и оптимизации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические подходы к разработке и принятию управленческого решения.
2. Методы оптимизации управленческих решений.
3. Графические подходы к принятию управленческих решений.
4. Применяемые методы на основных этапах управленческого решения.

Задание 1. Составить перечень возможных внешних причин несостоятельности организации (не менее 10 позиций) в разрезе таких направлений, как: политика и право, экономика, общество и культура, технология, рынок.

Задание 2. Составить перечень возможных внутренних причин несостоятельности организации (не менее 10 позиций) в рамках основных функциональных подсистем организации: маркетинг, производство, финансы, персонал, организация и общее управление.

Самостоятельная работа обучающихся: составить глоссарий по теме «Несостоятельность организации: виды и причины», включающий не менее 15 терминов.

Методические указания

Глоссарий - это словарь определенных понятий или терминов, объединенных общей специфической тематикой. Глоссарий значительно облегчает восприятие текста, так как человек в любой момент имеет возможность обратиться к словарю и проверить значение определённого термина.

Термином называется слово, которое точно объясняет понятие, используемое в определённой сфере науки. В отличие от общепринятых слов, термин бывает только однозначным, и он никогда не выражает какой-то эмоции.

Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей:

- точная формулировка термина в именительном падеже;
- содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих *правил*:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций.

Правила составления глоссария:

- термины располагаются в алфавитном порядке;
- обязательно указывается ссылка на источник;
- смысловая логичность и точность изложения;
- отсутствие лексических, грамматических и орфографических ошибок.

Практическое занятие 4

ДИАГНОСТИКА НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки диагностики несостоятельности организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности диагностики несостоятельности организации.
2. Зарубежные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
3. Отечественные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
4. Качественная оценка вероятности банкротства предприятия.

Задание 1. Используя данные Бухгалтерского баланса (таблица 7) и Отчета о финансовых результатов (таблица 8), определить степень вероятности банкротства используя:

- модель Э. Альтмана (1983 г.);
- модель Р. Таффлер и Г. Тишоу;
- модель Ж.Де Паляна;
- модель М.А. Федотовой;
- модель О.П. Зайцевой.

Охарактеризовать тенденции изменения, сформулировать выводы.

Таблица 7

Исходные данные для оценки вероятности банкротства, тыс.р.

АКТИВ	Код строки	Сумма, тыс. р.	
		2019 г.	2020 г.
1	2	3	4
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	21	18
Результаты исследований и разработок	1120		
Основные средства	1130	89646	104522
Финансовые вложения	1150	2778	2342
Отложенные налоговые активы	1160	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	25276	35009
Итого по разделу 1.	1100	117721	141891
2.оборотные активы			
Запасы	1210	56640	59678*
НДС	1220	4770	5243
Дебиторская задолженность	1230	115850	132279
Финансовые вложения	1240	959*	6444
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2922	766
Прочие оборотные активы	1260	126	461
Итого по разделу 2.	1200	181267*	204871*
Баланс актива	1600	298988*	346762*
ПАССИВ			
3. Капитал и резервы			

Окончание табл. 7

Уставный капитал(складочные капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3475	3475
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		
Переоценка внеоборотных активов	1340		
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	100068	100068
Резервный капитал	1360	4370	4370
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	28289	36040
Итого по разделу 3.	1300	136202	143953
4. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1410	23578	24965
Прочие обязательства	1430	-	-
Итого по разделу 4.	1400	23578	24965
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	99059	101577*
Кредиторская задолженность	1520	40149*	76267
Доходы будущих периодов	1530		
Оценочные обязательства	1540		
Прочие обязательства	1550		
Итого по разделу 5.	1500	139208*	177844*
Баланс пассива	1700	298988*	346762*

Таблица 8

Исходные данные для анализа финансовых результатов

Наименование показателя	Код строки	Значение	
		2017 г.	2018 г.
Выручка от продаж, тыс.р.	с. 2110	767727	1053110
Валовая прибыль, тыс.р.	с. 2100	113701	125189
Полная себестоимость проданной продукции (с учетом коммерческих и управленческих расходов), тыс.р.	с. 2120 + с. 2210 + + с. 2220	707548	1002575
Прибыль от продаж, тыс.р.	с. 2200	60179	50535
Прибыль до налогообложения, тыс.р.	с. 2300	29340	20726
Чистая прибыль, тыс.р.	с. 2400	22298	15501
Прибыль до выплаты процентов и налогов, тыс.р.	с. 2300 + с. 2330	53462	41711

Методические указания

Диагностика вероятности несостоятельности по модифицированной модели Э.Альтмана 1983 г. осуществляется по формуле:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,995X_4, \quad (1)$$

где

X_1 — оборотный капитал / сумма активов;

X_2 — нераспределенная прибыль / сумма активов;

X_3 — операционная прибыль / сумма активов;

X_4 — балансовая стоимость акций / заемный капитал.

Предельное значение Z-счета равно 1,23.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели Р. Таффлер и Г. Тишоу осуществляется по формуле:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2)$$

где

X_1 — отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам;

X_2 — отношение оборотных активов к сумме обязательств;

X_3 — отношение краткосрочных обязательств к сумме активов;

X_4 — отношение выручки к сумме активов.

Если величина Z-счета больше 0,3, это говорит о том, что у организации риск банкротства невелик, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели Ж.Де Паляна (модель creditmen) осуществляется по формуле:

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \quad (3)$$

где

X_1 — высоколиквидные активы / текущие обязательства;

X_2 — собственный капитал / обязательства предприятия;

X_3 — высоколиквидные активы / валюта баланса;

X_4 — выручка от реализации / дебиторская задолженность;

X_5 — дебиторская задолженность / обязательства предприятия.

Если значение Z меньше 100, то финансовая ситуация вызывает тревогу.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели М.А. Федотовой осуществляется по формуле:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,0579 X_2, \quad (4)$$

При отрицательном значении индекса Z вероятно, что предприятие останется платежеспособным.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели О.П. Зайцевой осуществляется по формуле:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6, \quad (5)$$

где

X_1 — коэффициент убыточности предприятия;

X_2 — коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности;

X_3 - коэффициент соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов;

X_4 – коэффициент убыточности реализации продукции;

X_5 – коэффициент финансового риска;

X_6 – коэффициент загрузки активов.

Для определения вероятности банкротства предприятия необходимо произвести сравнение фактического значения интегрального показателя с нормативным, которое рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{норм}} = 1,57 + 0,1 \times K_6 \text{ прош. года} \quad (6)$$

Если $K_{\text{факт}} > K_{\text{норм}}$, то высока вероятность банкротства предприятия. Если наоборот, то риск банкротства незначительный.

Самостоятельная работа обучающихся: выполнить задание.

Задание. Используя данные Бухгалтерского баланса (табл. 7) и Отчета о финансовых результатов (табл. 8), определить степень вероятности банкротства, используя методику кредитного скорринга.

Методические указания

Сущность методики заключается в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансового состояния и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок (табл. 9)

Таблица 9

Группировка предприятий по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	IV класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше (20)	0,2 (16)	0,15 (12)	0,1 (8)	0,05 (4)	Менее 0,05 (0)
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше (18)	0,9 (15)	0,8 (12)	0,7 (9)	0,6 (6)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (15)	1,9-1,7 (15-12)	1,6-1,4 (10,5-7,5)	1,3-1,1 (6-3)	1,0 (1,5)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент автономии	0,6 и выше (17)	0,59-0,54 (15-12)	0,53-0,43 (11,4-7,4)	0,42-0,41 (6,6-1,8)	0,4(1)	Менее 0,4 (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 и выше (15)	0,4 (12)	0,3 (9)	0,2 (6)	0,1 (3)	Менее 0,1 (0)

Коэффициент обеспечения запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше (15)	0,9 (12)	0,8 (9)	0,79 (6)	0,6 (3)	Менее 0,5 (0)
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов:

I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс - предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не рассматриваемые как неблагополучные;

III класс - проблемные предприятия. Здесь вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные;

VI класс - предприятия-банкроты.

Практическое занятие 5

ПРОЦЕДУРЫ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания о содержании процедур несостоятельности, получить практические навыки их использования.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика процедур несостоятельности.
2. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.
3. Санация кадрового потенциала.

Задание 1. Заполнить табл. 10 со сравнительными характеристиками различных процедур банкротства.

Таблица 10

Сравнительная характеристика процедур банкротства

Процедура	Наблюдение	Финансовое оздоровление	Внешнее управление	Конкурсное производство	Мировое соглашение
Цель					
Срок					
Статус руководителя					
Арбитражный управляющий					
Особенности					
Возможные последствия					

Задание 2. Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными, приведенными в табл. 11.

Таблица 11

Ликвидационный баланс организации

Актив	Сумма, тыс.р.	Пассив	Сумма, тыс.р.
Основные средства	35000	Уставный капитал	5000
		Судебные расходы	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
Баланс	35000	Баланс	35000

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 20000 тыс.р.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс.р.?

Задание 3. Ликвидационная стоимость организации, дело о банкротстве которой рассматривается в арбитражном суде, оценена в 5,3 млрд. р. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млрд. р. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Суд собирается

принять решение о ликвидации организации. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

Задание 4. Составить профиль требований:

- а) к временному (административному) антикризисному управляющему;
- б) к внешнему (конкурсному) антикризисному управляющему.

Задание 5. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Описание ситуации

Кредитор обратился в суд для банкротства предпринимателя, который задолжал ему около 100 млн.р. согласно мировому соглашению, заключенному между кредитором и должником. Сам предприниматель утверждал, что решение суда о его банкротстве и введении реструктуризации долга не основаны на законе, так как в мировом соглашении задолженность определена за ним как за физическим лицом, а не как за предпринимателем. Суд отверг данный довод предпринимателя.

Вопросы по ситуации:

1. Назовите признаки недобросовестной практики банкротства.
2. Какие рекомендации можно дать в данной ситуации?

Задание 6. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Описание ситуации

Компания занимается производством и реализацией кухонной мебели. Основными кредиторами были физические лица, внесшие предоплату за поставку кухни. Для банкротства таких компаний характерно следующее: большое количество кредиторов, малые суммы требований каждого (50 –150 тыс.р.) и крайняя степень их активности. Если кредиторы – юридические лица – обычно реально смотрят на ситуацию и банкротство для них, скорее, механизм списания безнадежной задолженности, то физические лица надеются вернуть свои деньги назад, чувствуют себя обманутыми, считают, что «все им должны», что прежний руководитель, собственник, ликвидатор и конкурсный управляющий в сговоре с целью скрыть «хищение» их денежных средств. В этом случае ситуация также осложнялась тем, что у компании было небольшое количество имущества, в основном неликвидного – старые компьютеры, образцы мебели, комплектующие и тому подобное. Практически каждый шаг конкурсного управляющего вызывал недоверие у кредиторов: они не соглашались с оценкой, не утверждали порядок продажи, требовали проведение аукциона даже по имуществу, балансовая стоимость которого меньше 100 тыс. р. Также управляющему было дано поручение от собрания кредиторов привлечь руководителя к субсидиарной ответственности.

Вопросы по ситуации:

1. Назовите признаки недобросовестной практики банкротства.
2. Какие рекомендации можно дать в данной ситуации?

Задание 7. Проанализируйте ситуации на предмет верности определения очередности требований.

Ситуация 1.

ПАО «Флагман» добровольно объявило себя банкротом и с помощью арбитражного управляющего определило наличие следующих долгов, возникших после обращения в суд:

- платежи за электричество и воду, необходимые для работы офиса и завода компании;
- вознаграждение внешнему управляющему;
- задолженность по зарплате сотрудникам бухгалтерии, работавшим после объявления о банкротстве;
- судебные расходы по делу о банкротстве;
- удержанный налог на доходы физических лиц с заработных плат тех сотрудников, которые продолжили работу после банкротства;
- расходы на экологически безопасную остановку работы завода компании;
- оплата труда нанятых внешним управляющим специалистов, проводивших работы по «консервации» производства.

Ситуация 2. ПАО «Светоград» объявлено банкротом по суду и с помощью арбитражного управляющего определило наличие долгов, возникших до решения суда:

- задолженность по налогу на прибыль за 2019 г.;
- долги по зарплатам сотрудникам предприятия за три месяца;
- задолженность по больничному листу И.П.Иванова, получившего травму при работе на заводе ПАО «Светоград»;
- долг по кредитному договору, заключенному с банком «Первый Российский» в 2017 г. (платежи не поступали в банк с 2018 г.);
- долг перед поставщиком комплектующих (по договору 2020 г.).

Самостоятельная работа обучающихся: подготовьте доклады на темы:

1. Каким должен быть менеджер по антикризисному управлению (желаемые качества, стиль поведения и т.д.)?
2. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды.
3. Деятельность менеджера по антикризисному управлению
4. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих: функции, права и обязанности.
5. Реорганизация предприятий-должников.
6. Системы регулирования деятельности антикризисных управляющих за рубежом.
7. Особенности проведения оперативной реструктуризации за рубежом.
8. Система профилактики и предупреждения банкротств за рубежом.
9. Роль консалтинга в предупреждении банкротства предприятий.

10. Особенности санации кадрового потенциала.

Практическое занятие 6

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки антикризисного управления персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи управления персоналом в условиях кризиса.
2. Виды кадровых кризисов.
3. Антикризисная кадровая политика как основной элемент антикризисного управления персоналом.
4. Содержание антикризисного управления персоналом предприятия.
5. Принципы антикризисного управления персоналом предприятия
6. Стратегии и тактика антикризисного управления персоналом предприятия.

Задание 1. В сложившейся кризисной ситуации на предприятии оценить результативность труда персонала в целях определения сотрудников, подлежащих увольнению. Исходные данные представлены в табл. 12.

Таблица 12

Исходные данные

ФИО персонала	Степень развития профессиональных и личных качеств	Уровень квалификации	Результаты труда	Оценка сложности работ
Васильев И.М.	1,19	0,83	1,075	1,00
Савельев А.И.	1,14	0,91	1,175	0,89
Яковлев М.К.	1,12	0,83	1,175	0,80
Алексеев М.Ж.	1,14	0,75	1,150	0,68
Александров В.Т.	1,09	0,75	0,975	0,68
Цветков М.И.	1,01	0,75	1,075	0,57
Ветров Ж.С.	1,03	0,42	0,825	0,57
Серов В.Д.	0,99	0,42	1,075	0,57

Задание 2. Выбрать предприятие с наибольшей степенью вероятности подверженного кризисным ситуациям, рассчитав коэффициент затрат на управление. Исходные данные представлены в табл. 13.

Таблица 13

Исходные данные

Показатели	Предприятие		
	№ 1	№ 2	№ 3
Затраты на управление, тыс.р.	400	500	200
Общие затраты, тыс.р.	1200	5000	2000

Задание 3. Определить коэффициент удержания кадров для представленных предприятий, выделив наиболее стабильно работающую с персоналом организацию. Исходные данные представлены в табл. 14.

Таблица 14

Исходные данные

Предприятие	Число персонала, работающего на предприятии, чел.	
	на начало периода	на конец периода
№1	75	60
№2	120	117
№ 3	98	72

Задание 4. Определить коэффициент текучести кадров для представленных предприятий, выделив наиболее неблагоприятную с точки возможного развития кризиса организацию. Исходные данные представлены в табл. 15.

Таблица 15

Исходные данные

Предприятие	Число уволившихся сотрудников, чел.	Среднесписочная численность персонала, чел.
№1	12	150
№2	7	210
№ 3	28	120

Задание 5. Несколько предприятий ведет подбор персонала. Исходные данные представлены в табл. 16. Определить средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника. Какое из представленных предприятий с большей степень вероятности наберет персонал с недостаточной квалификацией?

Таблица 16

Исходные данные

Предприятие	Расходы на отбор персонала, тыс.р.	Количество отобранных кандидатов, чел
№1	20000	8

№2	12000	9
№ 3	10000	5

Задание 6. Оценить уровень укомплектованности предприятия кадрами. Определить, как данный уровень влияет на вероятность развития кризиса на предприятии. Исходные данные представлены в табл. 17.

Таблица 17

Исходные данные

Предприятие	Численность персонала, чел	
	фактическая	по штату
№1	300	340
№2	200	250
№ 3	80	85

Задание 7. При реализации антикризисной программы предприятие провело обучение персонала в количестве 12 человек. Затраты на одного специалиста составили 15 тыс.р. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила 5 лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников составила 7 тыс.р. Определите эффективность обучения персонала.

Методические указания

В общем виде управление персоналом в кризисной организации включает:

- оценку персонала в кризисной динамике;
- планирование перспективы кадровой структуры;
- приём и увольнение работников;
- общую подготовку и обучение работе в экстремальной ситуации;
- профилактику конфликтов.

В условиях кризиса кадровые процессы приобретают особую остроту. Целенаправленное формирование персонала является важным инструментом преодоления кризиса. Вынужденной мерой в кризисной ситуации является ротация (взаимное перемещение), набор и увольнение работников. Эти меры могут выступать и как стимулирующий фактор. При наборе персонала в кризисную фирму действует масса стимулов (широкое право выбора фронта работы, повышенная оплата труда). Увольнение работников это моральный стресс и для тех, кого увольняют и кто увольняет. При необходимости больших сокращений проводится определенная психологическая работа. Что касается порядка, то он должен проходить в соответствии со следующими этапами:

- отбираются работники, желающие уйти в отпуск без сохранения содержания (оформляется приказом);

- работники, не желающие уходить в отпуск, получают оформленный акт о простое и выходят на работу;

- в отношении ненужных работников, которые по акту о простое продолжают работать начинают процедуру увольнения по инициативе администрации;

- отдельными приказами поэтапно увольняют по сокращению штата остальные группы работников.

Фирма, находящаяся в кризисном состоянии, предъявляет требования к повышению уровня профессиональной компетентности работников управленческого аппарата, заключающиеся:

- в способности руководителей высшего звена выбирать оптимальное развитие производства при строго ограниченном объеме ресурсов;

- вселять уверенность в подчинённых;

- в умении экономистов разрабатывать различные варианты экономического развития фирмы (предприятия), находя при этом оптимальный;

- в способности маркетологов к работе в нетрадиционных сегментах рынка;

- в умении кадровых служб поддерживать постоянство кадрового состава в условиях кризиса, решать вопросы увольнения работников и найма недостающего персонала в условиях низкой заработной платы.

Оценка персонала кризисного предприятия осуществляется с использованием комплекса показателей. Рассмотрим основные из них.

При решении дальнейшей судьбы персонала осуществляется оценка результативности труда персонала на основе комплексного (интегрального) показателя:

$$Д = П \times К + Р \times С, \quad (7)$$

где

П – степень развития профессиональных и личных качеств;

К – уровень квалификации;

Р – результаты труда;

С – оценка сложности работ

Коэффициент затрат на управление определяется по формуле:

$$K_{\text{зп}} = \frac{У}{З}, \quad (8)$$

где

У – затраты на управление;

З – общие затраты предприятия.

Коэффициент удержания кадров определяется по формуле:

$$K_{\text{ук}} = \frac{K_{\text{нз}}}{K_{\text{кз}}}, \quad (9)$$

где

$K_{нг}$, $K_{кг}$ – количество работающего персонала на начало и конец периода соответственно.

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

$$K_{тк} = \frac{K_{ув}}{Ч}, \quad (10)$$

где

$K_{ув}$ – количество уволившихся сотрудников;

$З$ – среднесписочная численность персонала.

Средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника определяются по формуле:

$$З_{км} = \frac{P_{оп}}{К}, \quad (11)$$

где

$P_{оп}$ – расходы на отбор персонала;

$З$ – количество отобранных кандидатов.

Уровень укомплектованности предприятия кадрами определяются по формуле:

$$У_{ук} = \frac{Ч_{факт}}{Ч_{шт}}, \quad (12)$$

где

$Ч_{факт}$ – численность персонала фактическая;

$Ч_{шт}$ – численность персонала по штату.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества определяют по формуле:

$$Э = П \times Н \times В \times К - Н \times З, \quad (13)$$

где

$П$ – продолжительность воздействия программы на производительность труда работников (лет);

$Н$ – количество обученных работников;

$В$ – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников;

$К$ – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности в долях) обычно составляет $\frac{3}{4}$ стоимостной оценки различий в результативности труда;

$З$ – затраты на обучение одного работника.

Самостоятельная работа обучающихся: подготовьте доклады на темы:

1. Человеческий фактор антикризисного управления.
2. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления.
3. Работа с персоналом на предприятии, находящемся в кризисном положении.
4. Передовые инструменты управления персоналом. Использование их возможностей для обеспечения бескризисного развития организации (коучинг, НЛП и др.)
5. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией.
6. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>.
2. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 380 с. — ISBN 978-5-394-03072-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85637.html>.
3. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-394-03009-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85680.html>
4. Таскаева, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. Н. Таскаева, Ю. С. Прохорова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 47 с. — ISBN 978-5-7264-2175-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101862.html>.
5. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление : учебно-методическое пособие / М. Ю. Мишланова, В. С. Канхва, Г. А. Сызранцев. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 53 с. — ISBN 978-5-7264-2083-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101781.html>.

6. Рождественская, Е. М. Антикризисное управление : учебное пособие / Е. М. Рождественская. — Томск : Томский политехнический университет, 2018. — 126 с. — ISBN 978-5-4387-0833-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98992.html>.

7. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ В.Я. Захаров [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Практическое занятие 1. Кризисы социально – экономических систем.....	4
Практическое занятие 2. Государственное антикризисное регулирование.....	6
Практическое занятие 3. Несостоятельность организации: виды и причины...7	
Практическое занятие 4. Диагностика несостоятельности организации.....	8
Практическое занятие 5. Процедуры несостоятельности: содержание и применение.....	13
Практическое занятие 6. Антикризисное управление персоналом.....	16
Библиографический список.....	22

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Составитель

Колесникова Виктория Борисовна

Подписано к изданию 14.04.2021

Объем данных 298 Кб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14