

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Практическое занятие 1. СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	6
Практическое занятие 2. КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	8
Практическое занятие 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ НА ЕГО ЭТАПАХ	9
Практическое занятие 4. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ.....	11
Практическое занятие 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	14
Практическое занятие 6. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ОСНОВА НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)	20
Практическое занятие 7. РИСКИ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ.....	24
Библиографический список.....	30
ПРИЛОЖЕНИЯ	31

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление следует рассматривать как процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление социально-экономической системы. Особенностью антикризисного управления является то, что при экономических, политических и социальных трансформациях во внешней и внутренней средах социально-экономической системы применяются управленческие инструменты, позволяющие устранить осложнения в финансово-хозяйственном состоянии организации и решить ее стратегические и текущие проблемы.

Изучение дисциплины «Антикризисное управление и риск-менеджмент» направлено на углубление знаний по дисциплинам «Экономическая теория», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Финансовый анализ для менеджеров», на получение новых знаний, актуальных в сфере управления в условиях кризиса, риска и неопределенности.

Учебно-методическое пособие «Антикризисное управление и риск-менеджмент» предназначено для закрепления обучающимися системы теоретических знаний, освоения методических подходов, а также для овладения практическими навыками анализа и оценки риска на различных стадиях жизненного цикла организации и в различных экономических условиях; для расчета различных показателей рискованной ситуации и принятия эффективных управленческих решений по преодолению, недопущению или выходу из кризиса, а также обоснования методов управления рисками с целью их минимизации путем диверсификации, страхования и т.д.

В данном учебно-методическом пособии содержатся задачи разного уровня сложности, соответствующие рабочей программе учебной дисциплины «Антикризисное управление и риск-менеджмент» и основным задачам ее освоения; примеры задач, методические указания по их решению; приведены варианты задач для самостоятельного решения.

Работа в аудитории предусматривает обсуждение основных вопросов практического занятия по заданиям, выполнение самостоятельных заданий, решение задач и обсуждение полученных результатов и предлагаемых управленческих решений, а также презентацию докладов и дискуссию их содержания. Обучающийся самостоятельно выбирает тему доклада, готовит доклад на 8–10 страниц машинописного текста и на занятии делает доклад в форме презентации из 8–10 слайдов. Обучающийся выполняет все задания после изучения теоретического материала по курсу «Антикризисное управление и риск-менеджмент».

Изучение курса «Антикризисное управление и риск-менеджмент» требует самостоятельной работы обучающихся на основе дополнительной теоретической и методической литературы, получения фактических данных из периодической печати, интернет-ресурсов, на предприятиях.

Практическое занятие 1

СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Основные вопросы занятия:

- понятие кризиса;
- классификация кризисов;
- закономерности кризисных состояний социально-экономических систем.

Методические указания

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития социально-экономической системы, потребностями их периодической реконструкции. Они связаны с переходом социально-экономической системы от состояния функционирования к состоянию развития. Глубина и характер кризиса зависят от управления, возможностей предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития. Различают следующие виды кризисов: экономические, финансовые, социальные, политические, организационные, технологические, психологические, производственные, коммерческие, природные, общественные, экологические, затяжные, краткосрочные, естественные, искусственные, отраслевые, региональные, страновые, мировые, на уровне предприятия, субъективные, объективные, циклические, предсказуемые, уникальные, случайные, обновляющие, разрушительные, долгосрочные, краткосрочные, легкие, глубокие, локальные, общие, макрокризисы, микрокризисы, явные, латентные, управляемые, неуправляемые.

Кризисы имеют свой характер, причины возникновения и последствия.

Задания для обсуждения

1. Дайте определение состояния функционирования и состояния развития социально-экономической системы. Раскройте экономическую сущность взаимосвязи этих состояний. Приведите практические примеры.
2. Обсудите специфику управления в условиях функционирования и развития социально-экономической системы.
3. Дайте аргументированный ответ на вопрос: «Когда и при каких условиях наступает кризис?».
4. Как распознать состояние кризиса у предприятия?

Задачи

Задача 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 таблице, приведенной ниже.

Классификационный признак	Вид кризиса, относящийся к группе	Характеристика

Задача 2. Приведите конкретные примеры и представьте виды кризисов, их причины, характер и последствия в таблице, приведенной ниже.

Вид кризиса	Причины кризиса	Характер	Последствия
1. Социальный кризис	– объективные – субъективные –	– легкий – глубокий –	– разрушение – обновление – ...

Задача 3. На основе информации из литературных источников и интернета дайте характеристику кризисов в Российской Федерации. Описание кризисов представьте в табличной форме, приведенной ниже.

Временной период кризиса	Вид кризиса	Причины кризиса	Характер	Последствия

Задача 4. 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.

Задача 5. Определите вид кризиса, который охватывает всю социально-экономическую систему (по масштабу проявления):

- а) общий;
- б) частный;
- в) масштабный;
- г) локальный.

Задача 6. Выберите правильный ответ. На каких уровнях социально-экономической системы может проявляться кризис:

- а) преимущественно на микроуровне;
- б) преимущественно на макроуровне;
- в) как на микроуровне, так и на макроуровне;
- г) вообще не проявляется, кризис — скрытое явление.

Задача 7. Экстернальные факторы экономического цикла — это теории, рассматривающие экономический цикл наличием факторов:

- а) только эндогенных;
- б) только экзогенных;
- в) эндогенных и экзогенных;

Задача 8. Какова причина кризиса по мнению Дж.М. Кейнса:

- а) кризис носит случайный характер, и он не возможен при капитализме;
- б) проявление монополизма в сочетании с государственным регулированием;
- в) государство провоцирует и поддерживает цикличность появления кризиса.

Задача 9. Составьте тест по теме практического занятия из 10 вопросов и четырех ответов на каждый вопрос.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение кризиса. Какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Каковы причины возникновения кризиса?
3. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
4. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?
5. В чем разнообразие кризисов?
6. Какие особенности и традиции разрешения трудных экономических ситуаций существовали в России и какие из них желательно учитывать сегодня?
7. Какие движущие силы вызывают изменения состояния предприятия и как можно на них влиять?

Темы для доклада

1. Кризисы в инвестиционно-строительной сфере (ИСС): причины, характер и последствия.
2. Санкционный фактор кризиса в ИСС.
3. Роль научно-технического прогресса (НТП) в порождении кризиса.

Практическое занятие 2.

КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Основные вопросы занятия:

- экономические кризисы;
- циклическое развитие экономики.

Методические указания

Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов определяются противоречиями между производством и потреблением товаров. Особенность рыночной экономики — склонность к повторению экономических явлений, например повышение или понижение спроса, увеличение объемов производства или его застой и т.д. В процессе эволюции была выявлена определенная последовательность в чередовании указанных явлений (наличие экономических циклов).

Задания для обсуждения

Задание 1. Дайте определение следующим понятиям: кризис (спад); депрессия (стагнация); оживление; подъем (бум).

Задание 2. Охарактеризуйте особенности длинных, средних и коротких циклов динамики экономического развития страны, указав среднюю продолжительность, причины возникновения и характер проявления.

Задание 3. Назовите представленные на рис. 1 основные стадии волны экономического цикла.

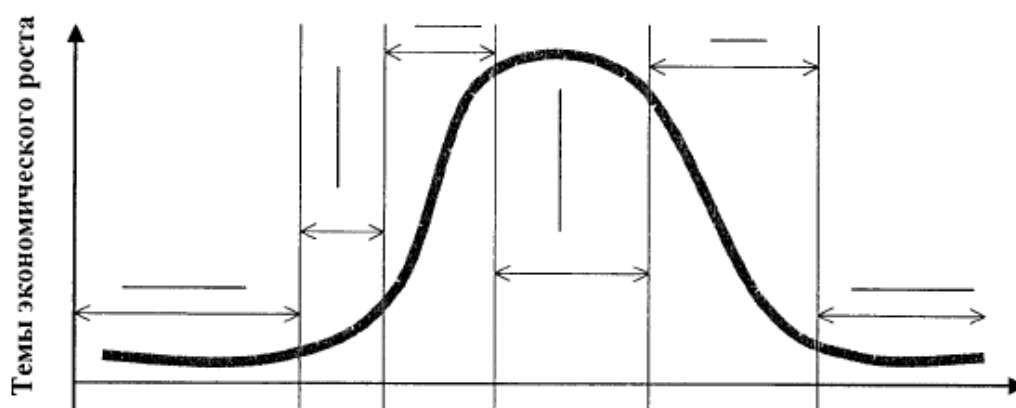


Рис. 1. Основные стадии волны экономического цикла

Задание 4. Представьте характеристику экономических циклов, причины их возникновения, продолжительность и последствия: циклы Н.Д. Кондратьева; циклы К. Джаглера; циклы Дж. Китчина; циклы С. Кузнеца.

Задание 5. Назовите виды экономических кризисов, представьте их характеристику и особенности протекания.

Задание 6. Дайте определение следующим категориям: факторы кризиса; симптомы кризиса; причины кризиса. Установите взаимосвязь между этими категориями и приведите конкретные примеры применительно к социально-экономической системе как предприятия, так и государства.

Задание 7. Перечислите внешние и внутренние факторы кризиса предприятия и занесите в таблицу.

Факторы кризиса на предприятии	Виды	Характеристика
Внешние факторы кризиса на предприятии		
Внутренние факторы кризиса на предприятии		

Задание 8. Назовите основные причины кризисов: финансовых; экономических; технологических; управленческих; социальных.

Задание 9. Назовите четыре этапа предварительной оценки масштабов кризиса и охарактеризуйте их.

Задание 10. Приведите основные виды анализа для определения причин кризисной ситуации. Раскройте их содержание.

Задание 11. Составьте тест по теме практического занятия из 10 вопросов и четырех ответов на каждый вопрос.

Вопросы для контроля

1. Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
2. Назовите основные причины экономических кризисов.
3. Каковы фазы циклов и как они проявляются.
4. Виды экономических кризисов, в чем их различия.
5. Современные тенденции динамики экономических кризисов.

Темы для доклада

1. Мировой экономический кризис 2008–2010 гг.
2. Влияние мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. на инвестиционный климат в Российской Федерации.
3. Влияние мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. на инвестиции в ИСС Российской Федерации.

Практическое занятие 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ НА ЕГО ЭТАПАХ

Основные вопросы занятия:

- основные этапы жизненного цикла бизнеса;
- особенности кризиса на этапах жизненного цикла.

Методические указания

Развитие организации характеризует совокупность состояний в процессе жизнедеятельности: зарождение, становление, утверждение, упадок (или перестройка), исход (или рост в новом качестве). Основываясь на циклическом характере развития организации, выделяют фазы проявления кризисного развития: распознавание, предотвращение, поддержание жизнедеятельности, выход из кризиса, ликвидация последствий. Каждая фаза кризиса характери-

зается спецификой управления, направленной на стабилизацию финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и методами, адекватными текущему состоянию. В развитии социально-экономической системы (организации) можно выделить множество циклов, которые переплетаются друг с другом, накладываются друг на друга или расходятся. В литературе существуют различные методы выделения циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных — пятиэтапный цикл развития: эксплерентный, патинентный, виолентный, коммутантный, леталентный. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы. Эти особенности характеризуют и тип фирмы.

Задания для обсуждения

Задание 1. Обсудите, как связаны между собой этапы жизненного цикла бизнеса и объемы продаж.

Задание 2. Дайте характеристику особенностям деятельности на каждом этапе жизненного цикла бизнеса: хозяйственной; управленческой; финансовой, инвестиционной.

Задание 3. Представьте график кривой жизненного цикла бизнеса, выделите пять этапов и состояний его развития.

Задание 4. Как графически можно определить динамику кризиса на предприятии (рис. 2)?



Рис. 2. Динамика кризиса на предприятии

Выберите правильный ответ: а) по траектории 1; б) по траектории 2; в) возможны оба варианта.

Задание 5. Внесите в таблицу информацию, представляющую содержательную характеристику пяти этапов циклического развития организации:

Этап жизненного цикла организации	Ключевой лозунг	Условия создания	Факторы развития	Причины кризиса

Задание 6. Рассмотрите этапы жизненного цикла бизнеса и увяжите тип организации на каждом этапе ее деятельности со свойствами жизнеспособности: накопление потенциала; послекризисное состояние; стабильность и опасность циклического кризиса; возрастающее развитие; циклический кризис.

Задание 7. В какие периоды жизненного цикла организации возникает кризис или увеличивается вероятность его наступления? Какие внешние и внутренние признаки свидетельствуют об этом?

Задание 8. Составьте тест по теме практического занятия из 10 вопросов и четырех ответов на каждый вопрос.

Задание 9. Определите периоды нормального развития организации и возможные тенденции кризиса (рис. 3). Обоснуйте свой вывод.



Рис. 3. Циклические опасности кризиса

Вопросы для контроля

1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
2. Каковы причины и симптомы кризисного развития организации?
3. Какие фазы можно выделить в жизненном цикле строительной организации?
4. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?
5. Существуют ли кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики?
6. Обладают ли кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики спецификой относительно общих экономических кризисов?
7. Как кризисы организаций связаны с общей экономической обстановкой?

Темы для доклада

1. Особенности жизненного цикла строительных организаций.
2. Современные тенденции жизненного цикла строительных организаций.
3. Факторы и причины, определяющие состояние жизненного цикла строительных организаций на современном этапе.

Практическое занятие 4. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ

Основные вопросы занятия:

- сущность антикризисного управления;
- система и процессы антикризисного управления;
- механизм антикризисного управления.

Методические указания

Антикризисное управление — это управление, в котором поставлены определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использование факторов кризиса для последующего разви-

тия. Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия. Многообразие кризисов проявляется в многообразии систем и процессов управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Механизм антикризисного управления представляет собой совокупность подсистем антикризисного управления предприятием, имеющих свои методы, приемы, инструменты, субъекты и объекты. В целом антикризисное управление направлено на: разработку и реализацию мер, обеспечивающих нейтрализацию наиболее опасных тенденций, приводящих к кризисному состоянию; предотвращение возникновения кризиса; всесторонний, системный и стратегический подходы к анализу и решению возникающих проблем; преодоление возникшего кризиса, предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности; управление в условиях конкретной кризисной ситуации; восстановление конкурентоспособности социально-экономической системы.

Задания для обсуждения

Задание 1. Дайте характеристику «управляемым» и «неуправляемым» кризисам в организации. Определите их возможные соотношения и последствия для организации.

Задание 2. Как соотносятся «управляемые» процессы с совокупностью всех процессов в организации. Обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Дайте содержательную характеристику антикризисного управления по критериям, представленным в таблице ниже.

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

Приведите не менее пяти требований к системе, механизму и процессу управления.

Задание 4. 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. Для представления информации используйте таблицу, приведенную ниже.

Параметр сравнения	Управление	
	Традиционное	Антикризисное

Задание 5. Опишите подробно логистические кривые, представленные на графике, и их взаимосвязи (рис. 4). Определите этапы развития и дайте их характеристику.

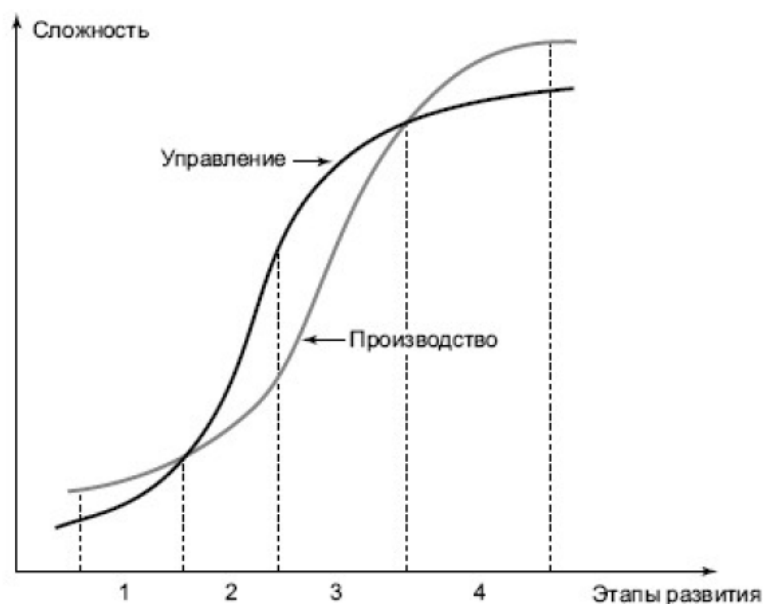


Рис. 4. Управление и производство в этапах развития организации

Задание 6. Дайте название зонам ограничений, представленным на графике. Что характеризует каждая из четырех кривых на графике (рис. 5). Чем определяется их кривизна? Какие управленческие структуры обеспечивают управление ограничениями?

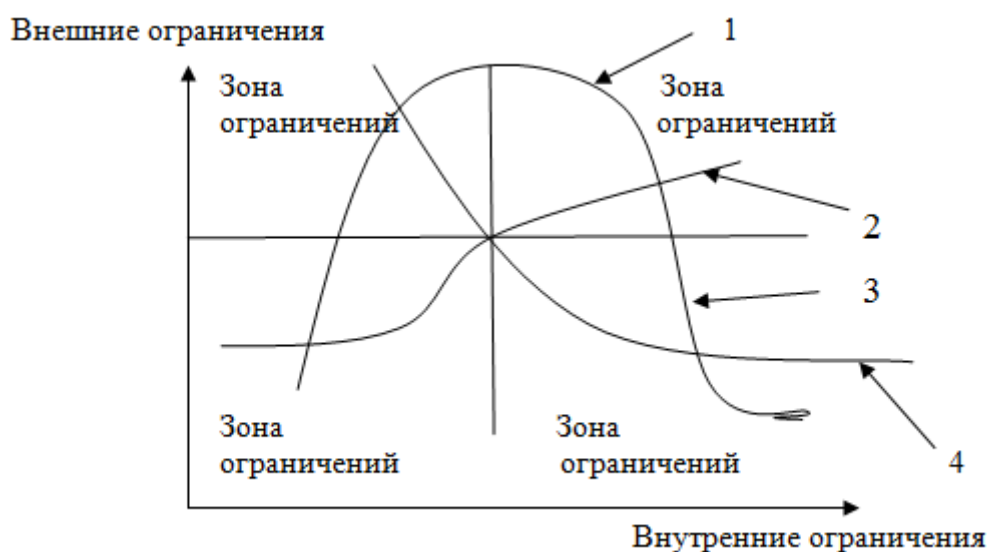


Рис. 5. Ограничения в решении проблем

Задание 7. Назовите шесть функций антикризисного управления. Определите особенности каждой функции.

Задание 8. Назовите ограничения, с которыми сталкивается организация. Какие ограничения относятся к внутренним ограничениям, а какие — к внешним? Как они связаны с кризисом в организации? Какие управленческие структуры обеспечивают управление ограничениями?

Задание 9. Назовите возможные антикризисные стратегии. Чем определяется выбор стратегии?

Задание 10. Ответьте на следующие вопросы:

1. Приведите определение эффективного антикризисного управления.

2. Назовите основные факторы антикризисного управления и дайте их характеристику.
3. Как учитывать совокупность факторов антикризисного управления в конкретных условиях антикризисного управления?
4. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
5. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?
6. Можно ли расширить состав факторов антикризисного управления?
7. Какие факторы наиболее значимы для предприятий ИСС?
8. Какие факторы учитываются в разработке программы антикризисного управления?
9. Приведите конкретные примеры эффективного антикризисного управления в ИСС.

Задание 11. Составьте тест по теме практического занятия из 10 вопросов и четырех ответов на каждый вопрос.

Вопросы для контроля

1. Что представляет собой антикризисное управление?
2. Как вы понимаете «относительно управляемые» и «неуправляемые процессы»? Приведите примеры таких процессов.
3. Что представляет собой антикризисное развитие?
4. Какой характер имеет антикризисное управление — постоянный или переменный?
5. Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления?

Темы для доклада

1. Программа государственного антикризисного управления в России в период кризиса 1998 г.
2. Программа государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2008–2010 гг.
3. Программа государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2014 г.
4. Программа государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2016–2018 гг.
5. Антикризисное управление на предприятиях ИСС (на примере конкретного предприятия).

Практическое занятие 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные вопросы занятия:

- диагностика кризисов в процессах управления;
- объект и процесс диагностики;
- методы и методики диагностики кризисов.

Методические указания

Диагностика кризисов в процессах управления представляет собой процесс определения состояния управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, направленных на выявление в управлении слабых звеньев и «узких мест». Объектом диагностики может быть как сложная высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этой системы (внутренняя среда организации, конкретные виды

ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т.д.). Результатом диагностики является информация о состоянии объекта диагностики, актуальная для принятия антикризисных управленческих решений, которые связаны с ранним выявлением кризисного состояния, выходом из кризисного состояния и предотвращением негативных последствий кризиса. На рис. 6 приведена последовательность управленческих решений при антикризисном управлении предприятием.



Рис. 6. Алгоритм антикризисного управления предприятием

К основным методам диагностики кризисов и прогнозирования банкротства относятся: качественный метод; количественные методы; диагностика на основе моделей оценки вероятности угрозы банкротства (мультипликативный дискриминантный анализ). В процессе диагностики определяется система показателей, включающая перечень критических показателей и перечень неблагоприятных значений показателей, сигнализирующих о возможности ухудшения ситуации на предприятии (прил. А). Методики диагностики кризисного состояния на предприятии приведены в прил. Б.

Задания для обсуждения

Задание 1. Дайте определение основных понятий конкурентоспособности и банкротства предприятия и обсудите, какая существует между ними взаимосвязь? Как влияет конкурентоспособность продукции на конкурентоспособность предприятия? Как оценить конкурентоспособность предприятия?

Задание 2. Как распознать состояние предприятия относительно банкротства и какие предпринять действия? Кто является субъектом этих действий?

Задание 3. Какой комплекс антикризисных мероприятий можно предложить предприятию на различных стадиях его жизненного цикла? Какие факторы влияют на выбор этих мероприятий? Какова роль культуры в деятельности предприятия; как повысить культуру поведения в бизнесе?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru