

Тема 1. Риски и неопределенность в деятельности организации

Задание 1. Соотнесите понятие и его определение.

1. Управленческие риски	А) Ведущая сторона управления, определяющая изменения объекта в соответствии с социальными целями и стратегическими задачами. Б) То, на что направлено управляющее воздействие субъекта управления. В) Вероятность негативных исходов, которые могут привести к непредсказуемым ситуациям и трудно разрешимым проблемам. Г) Способы и приемы властного воздействия на общество и его подсистемы для упорядочивания общественных отношений. Д) Набор инструментов и ресурсов, используемых государством для выполнения своих функций и полномочий. Е) Конечный или промежуточный результат развития, соответствующий запрограммированным перспективам развития, установленным государством.
2. Цель государственного управления	
3. Субъект управления	
4. Средства государственного управления	
5. Методы государственного управления	
6. Объект управления	

Задание 2. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

Пример. 1. Возникновение экономического кризиса – риск лишения инвестиционного капитала. 2. Устаревшее оборудование – риск увеличения выпуска бракованной продукции.

Задание 3. Распределить следующие факторы риска по группам:

- 1) темпы экономического роста;
- 2) война;
- 3) объем реализации товаров;
- 4) экономическое состояние государства;
- 5) стихийные бедствия;
- 6) внедрение инноваций;
- 7) уровень квалификации работников;
- 8) повышение налоговых ставок;
- 9) выборы;
- 10) легкость вхождения в отрасль;
- 11) норма прибыли;
- 12) уровень безработицы;
- 13) изменение курса валют;
- 14) особенности технологического процесса;
- 15) изменение действующих нормативных актов;
- 16) издержки производства;
- 17) загрязнение окружающей среды;

- 18) объем рынка сбыта;
- 19) степень конкуренции;
- 20) появление новых технологий;
- 21) организация поставок сырья и материалов

Группа	Факторы
Политические	
Социально-экономические	
Законодательные	
Отраслевые	
Коммерческие	
Производственные	
Научно-технические	
Природные	

Задание 4. Соотнесите вид риска и его описание. Соедините элементы попарно.

<ul style="list-style-type: none"> 1. Риски «разрывов и синтеза социума» 2. Риски «парадоксов синтеза социума» 3. Риски «социальных разрывов и культурных травм». 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Порождают дополнительные точки бифуркации и дисфункциональности, могут стать нормой общественного бытия, требуют инновационных действий для устранения. 2) Связаны с диалектически противоречивым сосуществованием антагонистических ценностей в одном социальном пространстве. 3) Охватывают нелинейную социокультурную динамику, включая "прерывистость общественного бытия," дезинтеграцию и детрадиционализацию, которые усиливают дисфункции и неопределенности.
--	--

Задание 5. Укажите, какие виды рисков могут возникнуть при воздействии различных источников опасности на объекты риска.

Источник опасности	Объект риска	Риск
Природа	Человек	
	Экономика	
	Мировое сообщество	
Общество	Человек	
	Экономика	
	Государство	
Техносфера	Природа	
	Экономика	
	Государство	
Экономика	Человек	
	Природа	
	Государство	

Государство	Человек	
	Экономика	
	Государство	
Мировое сообщество	Человек	
	Экономика	
	Государство	

Задание 6. Какие классификации рисков существуют? В чем их существенные сходства и различия?

Задание 7. Перечислите основные принципы классификации рисков.

Задание 8. Какие риски являются чистыми? Перечислите их. В каких ситуациях они появляются?

Задание 9. Какие риски являются спекулятивными? В чем заключаются существенные отличия спекулятивных рисков от чистых?

Задание 10. Укажите виды рисков, в зависимости от основной причины их возникновения.

Задание 11. Укажите виды рисков по сфере их возникновения.

Задание 12. Какие риски должен учитывать менеджер при осуществлении предпринимательской деятельности?

Задание 13. Приведите пример систематических и специфических рисков для конкретного предприятия.

Тема 2. Управление рисками

Задание 1. Этапы процесса управления рисками.

Задание 2. Основные методы управления риском (уклонение, снижение, передача, принятие риска на себя), их характеристика.

Задание 3. Составляющие метода снижения рисков: диверсификация, лимитирование, хеджирование.

Задание 4. Составляющие метода передачи рисков: страхование рисков, метод поиска гаранта, факторинг, франчайзинг.

Задание 5. Что понимается под процессом управления рисками?

Задание 6. На какой системе принципов основывается управление рисками?

Задание 7. Назовите основные этапы управления рисками.

Задание 8. Назовите четыре основных метода управления рисками. Дайте их краткую характеристику.

Задание 9. Какие шаги можно предпринять руководству предприятия с целью уклонения от риска?

Задание 10. Дайте определение процесса диверсификации рисков. Все ли риски можно диверсифицировать?

Задание 11. Что означает лимитирование риска? Приведите примеры финансовых нормативов, устанавливаемых на предприятии, для осуществления процесса лимитирования риска.

Задание 12. Что означают понятия «хеджирование на повышение» и «хеджирование на понижение»? К какому методу управления рисками относится хеджирование?

Задание 13. Какими методами можно осуществить процесс передачи риска предприятием? Кому можно передать риск?

Задание 14. Дайте определения следующим понятиям: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франшиза, роялти.

Задание 15. Поясните схему действия договора факторинга. К какому методу управления рисками относится факторинг?

Задание 16. Какие способы принятия предприятием риска на себя вы знаете? Назовите сильные и слабые стороны этого метода управления риском.

Задание 17. Практическое занятие «Планирование управления рисками»

Цель занятия: ознакомиться с основными методологиями управления рисками и процессами организации управления рисками

Ход работы

1. Рассмотреть основные методологии управления рисками:

- 1) CORAS.
- 2) OCTAVE.
- 3) CRAMM.
- 4) MOE risk management.
- 5) Risk it.

Подготовить доклады о каждой методологии:

2. Желанию безопасного обеспеченного существования противостоит свойственное человеку стремление к развитию, повышению качества жизни. Это требует от каждого человека готовности рисковать, а от компаний выбирать более

или менее рискованные цели, а также пути и способы их достижения. Кроме того, развитие требует внедрения инноваций, часто связанных с риском.

Где находится баланс между безопасным существованием и стремлением развиваться?

3. Хорошо известно, что в большинстве компаний может полностью отсутствовать позиция риск-менеджера.

Какие могут причины отсутствия позиции риск-менеджера? Каким образом может быть решена данная проблема в таких компаниях?

Задание 18. «Идентификация рисков»

Цель занятия: ознакомится с методиками идентификации рисков.

Ход работы

1. Рассмотреть основные методики идентификации рисков:

- 1) Brainstorming (метод мозгового штурма);
- 2) Метод Delphi;
- 3) Идентификация основных причин;
- 4) SWOT анализ
- 5) Метод Монте-Карло.

Подготовить доклады о каждой методике.

2. Рассмотрите пример любого ИТ проекта (например, создание какой-либо информационной системы для какой-либо компании). Используя карточки Кроуфорда, оцените степень важности каждого риска (при возможности оценку можно производить в группах).

3. Используя полученные результаты в предыдущем задании произведите декомпозицию рисков и составьте иерархическую структуру рисков,

4. Заполните таблицу для полученных рисков по следующему шаблону:

Наименование риска	Характеристики этапов идентификации рисков		
	Источники	Факторы	Значимость

Задание 19. «Анализ рисков»

Цель занятия: ознакомится с методами анализа рисков.

Ход работы

Подготовить доклады о методах анализа рисков:

1. Структурированные или частично структурированные интервью;
2. Контрольные листы;
3. Предварительный анализ опасностей;
4. Исследование опасности и работоспособности;
5. Анализ опасности и критических контрольных точек;
6. Оценка токсикологического риска;
7. Структурированный анализ сценариев методом «что, если?»;
8. Анализ сценариев;
9. Анализ воздействия на бизнес;
10. Анализ первопричин;
11. Анализ видов и последствий отказов;
12. Анализ дерева неисправностей;

13. Анализ дерева событий;
14. Анализ причин и последствий;
15. Причинно-следственный анализ;
16. Анализ уровней защиты;
17. Анализ дерева решений;
18. Анализ влияния человеческого фактора;
19. Анализ «галстук-бабочка»;
20. Техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности;
21. Анализ скрытых дефектов;
22. Марковский анализ;
23. Байесовский анализ и сети Байеса;
24. Индексы риска;
25. Матрица последствий и вероятностей;
26. Анализ эффективности затрат;
27. Мультикритериальный анализ решения.

Задание 20. Практическое занятие «Количественный анализ рисков»

Цель занятия: ознакомится с методами количественного анализа рисков.

Ход работы

1. Анализ чувствительности помогает определить, какие риски обладают наибольшим потенциальным влиянием на проект. В процессе анализа устанавливается, в какой степени неопределенность каждого элемента проекта отражается на исследуемой цели проекта, если остальные неопределенные элементы принимают базовые значения. Результаты представляются, как правило, в виде диаграммы «торнадо».

Для данных, полученных при качественном анализе рисков, связанных с профессионализмом разработчиков, постройте диаграмму факторов влияния профессионализма разработчиков на трудозатраты по проекту.

2. Составьте диаграмму Ишикавы для рисков, полученных в иерархической структуре рисков.

3. Команда разработчиков состоит из 10 человек, причем средняя зарплата каждого оценивается в 2000 у.е. в месяц. В результате конфликта в коллективе два наиболее опытных разработчика потребовали повысить свою зарплату в 2 раза. Срок реализации проекта - 1 год. Рассмотрите следующие варианты:

- выполнение требований по повышению зарплаты;
- увольнение разработчиков и замена их новыми (опытными или новичками);
- увольнение разработчиков без замены и увеличение зарплаты и объемов работы всем остальным.

Оцените для каждого варианта риски и финансовые потери в каждом случае. Предложите альтернативные варианты решения проблемы.

Тема 3. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организации

Задание 1. Выберите один правильный ответ Какую сущность имеет кризис, согласно ученым, и что он свидетельствует?

- А) кризис - момент, когда силы и средства становятся адекватными ситуации
- Б) кризис - период стабильности и предсказуемости в общественном развитии

В) кризис - это путь к непрерывному эволюционному развитию

Г) кризис - сигнал о необходимости укрепления устоявшихся институтов.

Задание 2. Выберите один правильный ответ Какую характеристику можно применить к кризису?

А) кризис предполагает цикличность развития, связь с глубинными противоречиями и неустойчивость социокультурных процессов

Б) кризис приводит к мгновенному восстановлению стабильности в обществе

В) кризис всегда означает стабильное и предсказуемое развитие экономики

Г) кризис обычно улучшает финансово-банковскую систему и снижает безработицу.

Задание 3. Соотнесите вид кризиса и его характеристику. Соедините элементы попарно.

<ol style="list-style-type: none">1. Социальный2. Финансово-экономический3. Миграционный4. Политический5. Демографический6. Системный.	<p>А) Нарушение воспроизводства населения, дисбаланс между численностью населения и ресурсами, угроза существованию общества, демографическая деградация.</p> <p>Б) Массовое переселение народов, беженцы, экономические потери, моральная деградация, конфликты, терроризм, разновекторные миграционные потоки.</p> <p>В) Конфликты между различными социальными и статусными группами, социальная поляризация, бедность, нравственная деградация, демографическая депопуляция, психологическая апатия.</p> <p>Г) Кризис политической системы, недовольство населения, утрата легитимности власти, демократические потрясения, внешние воздействия, изменения в правительстве.</p> <p>Д) Макроэкономическая нестабильность, снижение рыночной конъюнктуры, дисбаланс между спросом и предложением, финансовые дефициты, взаимные неплатежи, расширение теневой экономики.</p> <p>Е) Сложная комбинация всех или большинства вышеперечисленных кризисов, системная неустойчивость, несогласованность различных подсистем общества, требует обширных структурных и институциональных преобразований.</p>
---	---

Задание 4. Соотнесите вид кризиса и его содержание. Соедините элементы попарно.

<ol style="list-style-type: none">1. Кризис макроэкономического прогнозирования2. Банковский кризис	<p>А) Обвальная девальвация национальной валюты - Галопирующая инфляция - Истощение бюджетных и внебюджетных ресурсов</p> <p>Б) Падение качества и достоверности прогнозов развития - Ложные прогнозы по важным показателям</p>
--	---

<p>3. Инвестиционный кризис</p> <p>4. Потребительский кризис.</p> <p>5. Кризис надежности фондов развития и социальной стабильности.</p>	<p>- Ограничение способности правительства к планированию и структурным преобразованиям</p> <p>В) Запредельное падение инвестиционной активности</p> <p>- Сокращение инвестиционного потенциала</p> <p>- Негативные сдвиги в структуре инвестиций</p> <p>Г) Снижение доходов населения</p> <p>- Сужение горизонта потребительского спроса</p> <p>- Сокращение совокупного потребления</p> <p>Д) Банкротство финансовых институтов</p> <p>- Дестабилизация межбанковского рынка</p> <p>- Сокращение валовых сбережений</p> <p>- Увеличение долговой нагрузки</p>
--	---

Задание 5. Выберите один правильный ответ. Что характеризует системный кризис?

- А) равновесие между политической системой и правовой системой
- Б) устойчивое развитие и долгосрочное планирование
- В) разбалансированность политической системы и других областей общества
- Г) рост ВВП и стабильность финансовой системы.

Задание 6. Назовите важные условия для эффективного управления кризисом?

- А) отсутствие общественного диалога
- Б) хорошая команда антикризисных менеджеров
- В) сильная политическая воля
- Г) наличие исчерпывающей информации о положении дел в стране.

Задание 7. Перечислите виды кризисов. Укажите, какие из них вызываются в первую очередь ошибками руководства и персонала организации, а какие объективными причинами.

Задание 8. Укажите, какие меры можно использовать для снижения негативных последствий кризиса.

Задание 9. Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

К функциям государства в процессе управления предприятием в условиях кризиса относится:

- а) установление связей с поставщиками и потребителями продукции;
- б) возможность лоббирования;
- в) отработка эффективного бизнес-процесса;
- г) регламентация деятельности предприятий.

Задание 10. Укажите, как правильно предприятие должно использовать государственную поддержку в условиях кризиса.

Тема 4. Банкротство как проявление кризиса в развитии предприятий

Задание 1. Укажите, что означает экономическая несостоятельность субъекта хозяйствования.

Задание 2. Определите порядок возбуждения и рассмотрения дел об экономической несостоятельности и банкротстве субъектов хозяйствования.

Задание 3. Определите особенности подачи искового заявления в суд. Укажите, какие документы прилагаются к исковому заявлению.

Задание 4. Укажите, в каких случаях хозяйственный суд может отказать в приеме искового заявления.

Задание 5. Укажите, какие принципы положены в основу закона о банкротстве.

Задание 6. Охарактеризуйте процедуру банкротства предприятия.

Задание 7. Назовите функции государственного органа по управлению делами банкротства.

Задание 8. Уточните задачи антикризисного управляющего субъекта хозяйствования.

Задание 9. Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Ликвидность предприятия – это:

- а) способность предприятия реализовать свой инвестиционный проект;
- б) способность предприятия отвечать по всем своим обязательствам;
- в) способность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам;
- г) способность предприятия отвечать по своим долгосрочным обязательствам.

Задание 10. Назовите какие модели экспресс-диагностики могут быть использованы в отечественной практике.

Задание 11. Назовите как определяется коэффициент абсолютной ликвидности.

Задание 12. Назовите, как часто следует рассчитывать коэффициент ликвидности?

Задание 13. Укажите, какие методы используются для диагностики вероятности риска банкротства?

Задание 14. Рассчитать значение Z-счета для организации по индексу Альтмана используя данные таблицы и сделать вывод о ее работе

№	Показатель	Значение показателя (млн. руб.)	
		2006г.	2007г.
1.	Оборотный капитал	138190	122187
2.	Сумма активов	242957	219860
3.	Нераспределенная прибыль	10594	12670
4.	Балансовая стоимость акций	146010	189937
5.	Операционная прибыль	284529	70441
6.	Заемные пассивы	34971	19889
7.	Выручка	184870	270227

Задание 15. На основании данных, приведенных в таблице рассчитать показатели оценки финансового состояния организации и сделать вывод о ее состоянии используя рейтинговую методику Г.В.Савицкой.

№	Показатель	Значение показателя (млн. руб.)	
		2006г.	2007г.
1.	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	38145	3030
2.	Кредиторская задолженность	34969	19889
3.	Краткосрочные кредиты и займы	100	0
4.	Дебиторская задолженность	2504	62073
5.	Медленно реализуемые активы	77541	37084
6.	Источники собственных средств	204601	189937
7.	Валюта баланса	249572	219826
8.	Собственные оборотные средства	93219	92298
9.	Стоимость производственных запасов	77541	37084
10.	Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	50649	75103

Тема 5. Государственное антикризисное регулирование в Республике Беларусь

Задание 1. Почему в условиях кризиса должно усиливаться влияние государства по регулированию деятельности субъектов хозяйствования?

Задание 2. Укажите, как правильно предприятие должно использовать государственную поддержку в условиях кризиса.

Задание 3. Перечислите мероприятия, проводя которые государство будет создавать условия для устойчивого, бескризисного развития экономики.

Задание 4. Укажите, каким образом государство может создать действенные стимулы соблюдения правовых норм.

Задание 5. Разработайте меры, которые может использовать государство по ограничению теневой экономики.

Задание 6. Назовите меры антимонопольного регулирования государством деятельности субъектов хозяйствования.

Задание 7. Перечислите меры антикризисного регулирования на макроуровне.

Задание 8. Обоснуйте зависимость степени вмешательства государства от состояния социально-экономической системы.

Тема 6. Диагностика в антикризисном управлении.
Оценка вероятности банкротства.

Задание 1. Можно ли с помощью диагностического анализа установить степень кризисного состояния организации?

Задание 2. Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации?

Задание 3. В чем проявляется необходимость диагноза кризисного состояния организации?

Задание 4. Какие проблемы может решить диагностика?

Задание 5. Назовите наиболее существенные для диагностики параметры внешней среды деятельности организации.

Задание 6. Обоснуйте разницу между финансовой диагностикой предприятия для целей антикризисного управления и обычным финансовым анализом деятельности предприятия.

Задание 7. Рассчитайте коэффициент текущей ликвидности предприятия по следующим данным:

- оборотные активы компании составляют 2,5 млн р.;
- стоимость складских запасов товаров – 700 тыс. р.;
- незавершенное производство составляет 830 тыс. р.;
- дебиторская задолженность составляет 1,4 млн р., в том числе просроченная – 900 тыс. р.;
- деньги на расчетных счетах и касса составляют 450 тыс. р.;
- убытки, списанные на баланс фирмы, составили 840 тыс. р.;
- краткосрочная задолженность фирмы составляет 1,7 млн р.

Задание 8. Назовите показатели, по которым можно оценить уровень жизнеспособности предприятия.

Задание 9. На основе данных баланса (баланс организации раздается отдельно):

1. Определить соответствие типа бизнеса: фондоемкий, трудоемкий, материалоемкий. Проверить безопасные соотношения для данного типа бизнеса.

2. Осуществить экспресс оценку ликвидности структуры активов и пассивов. Определив тип платежеспособности.

Ликвидный баланс	На начало	На конец
$A1 \geq П1$		
$A2 \geq П2$		
$A3 \geq П3$		
$A4 \leq П4$		

3. Оценить платежеспособность организации

	На начало	На конец
Коэффициент текущей ликвидности		
Коэффициент быстрой ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности		
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами		

4. Проанализировать финансовую устойчивость организации

	На начало	На конец
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		
Коэффициент капитализации		
Коэффициент финансовой независимости		
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах		
Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам		

5. Оценить деловую активность организации

	На начало	На конец
Прибыльность продаж		
Рентабельность оборотного капитала		
Рентабельность собственного капитала		
Рентабельность продаж		
Рентабельность активов		
Коэффициент общей оборачиваемости капитала		
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов		
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кокз)		
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Кодз)		
Соотношение Кокз и Кодз		

Тема 7. Содержание и технологии антикризисного управления.
Основные процедуры банкротства.

Ситуация для анализа
ПАНСИОНАТ

Рабочий день начальника пансионата «У» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год. Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убирать, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам. Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась низкой. Оба разговора заставили директора вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях. Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) и долгое время функционировал как турбаза. Система X озер образована многочисленными водоемами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами. В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2-х корпусов и более 20-ти коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части X озер. Трудности в работе пансионата начались в начале 2017 г., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «У», работникам вручили акции, и к 2019 г. положение улучшилось. Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 70 до 140 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени. Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом. Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности: 1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. д., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата. 2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не

оплачивают их вовремя несмотря на то, что жители деньги платят. 3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежний штат дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих. 4. Турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Задание. Разработать антикризисные предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации.

Задание 1. Соотнесите требования, предъявляемые к антикризисному управлению и их содержание. Соедините элементы попарно.

1. Овладение научными принципами антикризисного управления	А) Стиль управления, способствующий созданию доверия, инициативы и ответственности.
2. Своевременность и адекватность реагирования	Б) Реальная борьба с коррупцией, организованной преступностью и враждебными действиями извне.
3. Оптимизация стиля управления	В) Максимальная мобилизация имеющихся ресурсов для борьбы с кризисом.
4. Реализм целей антикризисной стратегии	Г) Стратегическое мышление, упреждающий поиск эффективных средств управления.
5. Системность управляющего действия	Д) Оптимизация реакции на реальные кризисные угрозы и ситуации.
6. Максимально возможная ранняя диагностика	Е) Использование научных принципов и комплексных факторов для более эффективного управления.

Тест

«Оценка коммуникаций со служащими во время кризиса»

Оцените истинность следующих утверждений:

1. После клиентов, персонал организации – наиболее важная группа людей для любой организации.
2. Служащие компании обычно автоматически поддерживают свою организацию в период кризиса.
3. Служащие могут иногда усугубить кризисную ситуацию.
4. Служащим надо сообщать о кризисе в первую очередь.
5. Служащие понимают, что получаемая ими информация всегда требует обсуждения.
6. Не так важно, когда служащие компании оповещены о кризисе, главное, что они оповещены.
7. Единственный эффективный способ общения руководителя с подчиненными – прямой контакт.

8. Всем служащим организации надо давать одинаковую информацию, независимо от занимаемой должности.

9. Персоналу необходимо один раз сообщать о кризисе.

10. В большинстве случаев персонал организации ожидает от компании намного меньше, чем общественность.

Ответы: только утверждения 3 и 4 истинны, остальные – ложны.

Определение результатов и действия.

От 0 до 6 правильных ответов. Вам повезло, если вы еще не пережили своего первого кризиса. Вам следует серьезно заняться антикризисным управлением, чтобы избежать проблем в будущем.

От 7 до 8 правильных ответов. Вам надо понять, что общение с персоналом организации во время кризиса не должно быть сухим и рамочным.

От 9 до 10 правильных ответов. У вас уже есть основные знания по общению с персоналом организации в период кризиса.

Тема 8. Правовые основы деятельности внешних управляющих в системе антикризисного управления.

Задание 1. Укажите, каким образом должен проводиться отбор кандидатов для подготовки антикризисных управляющих.

Задание 2. Укажите, какими навыками и личностными чертами должен обладать эффективный антикризисный менеджер.

Задание 3. Укажите, какие разделы должна включать программа подготовки антикризисных управляющих.

Задание 4. Перечислите личные качества, которые необходимо учитывать хозяйственному суду при назначении антикризисного управляющего.

Задание 5. Каков тип темперамента должен быть у менеджера по антикризисному управлению?

Задание 6. Как назначается и отстраняется антикризисный управляющий?

Задание 7. Каковы особенности деятельности менеджера по антикризисному управлению?

Задание 8. Какова должна быть квалификация менеджера по антикризисному управлению?

Задание 9. Какие ролевые функции выполняет менеджер по антикризисному управлению?

Тест

«Что руководителю организации известно о кризисах»

Оцените правильность следующих утверждений:

1. Одни факторы в отличие от других могут привести к легко преодолимому кризису.

2. Причина кризиса может сказаться на его длительности и на всей организации в целом.

3. Некоторые кризисы превосходят другие по интенсивности.

4. Проблема становится кризисом, если средства массовой информации узнают о ней.

5. Очевидно, что кризису всегда предшествуют сигналы опасности.

6. Персонал организации должен быть одним из приоритетных для менеджмента в период кризиса.

7. Лучше не привлекать посторонних сразу же после начала кризиса, пока не определены приоритеты антикризисного управления.

8. Ничего не следует делать с кризисной ситуацией до консультации с юристами компании.

9. Общественные организации более пристально исследуют кризис, чем частные компании.

10. Руководитель организации всегда должен ожидать кризиса, чтобы доказать, что он владеет ситуацией.

Ответы: 1) верно; 2) верно; 3) верно; 4) ложно; 5) ложно; 6) верно; 7) ложно; 8) ложно; 9) верно; 10) ложно.

Определение результатов и действия

От 0 до 4 правильных ответов. У вас неправильное представление о кризисе. Необходимо привлечь консультантов для организации антикризисного управления в вашей компании.

От 5 до 7 правильных ответов. У вас четкое представление о кризисе и о том, как с ним справиться. Задача состоит в том, чтобы передать ваши знания подчиненным и членам команды антикризисного управления.

От 8 до 10 правильных ответов. Вы имеете отличную базу, теперь следует заняться частными вопросами антикризисного управления.

Тест

«Ваши антикризисные коммуникации с клиентами»

Предложите руководителю организации оценить справедливость следующих суждений:

1. Потребители вашей продукции не будут особо интересоваться вашим кризисом, у них самих есть проблемы, о которых следует беспокоиться.

2. Потребители заинтересованы тем, какую выгоду они будут получать в виде скидок, льгот, вследствие кризиса в вашей организации.

3. Потребители ждут, что вы им сообщите о кризисе до того, как они узнают о кризисе со стороны.

4. То, как относились ваши клиенты к вам перед кризисом, будет иметь решающую роль в поддержке вас во время кризиса.

5. Ваших клиентов, скорее всего, другие будут спрашивать о вашем кризисе.

6. Хорошо управляемый кризис иногда даже может быть более полезным для ваших отношений с клиентами, чем если бы его совсем не было.

7. Потребители будут стараться не оказывать вам помощь во время кризиса, даже если вы специально об этом попросите.

8. Большинство клиентов прекратят отношения с вашей компанией при первых признаках надвигающегося кризиса.

9. Большинство клиентов забудут о простой ошибке, совершенной компанией, если она с ней отлично справилась.

10. Покупатели склонны сотрудничать с компаниями, которые стараются избегать кризисных ситуаций вместе, в том числе и с помощью клиентов.

Ответ: справедливы все вышеперечисленные высказывания, кроме 1, 2, 8.

Определение результатов и действия.

От 0 до 6 правильных ответов. Руководству организации следует серьезно пересмотреть свои отношения с клиентами, перестроить систему коммуникаций с ними. Это следует сделать до того, как разразится кризис.

От 7 до 8 правильных ответов. Руководству организации следует выявить, в чем именно заключаются проблемы, и принять меры по их устранению.

От 9 до 10 правильных ответов. В организации имеется хорошая база для понимания мотивов поведения покупателей и для работы по обеспечению поддержки с их стороны до и после кризиса.

Тема 9. Особенности антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях.

Деловая игра «Разработка антикризисной программы предприятия»

Цель и назначение игры

В процессе игры развиваются навыки группового анализа ситуаций, навыки обоснования и защиты принимаемых управленческих решений, учета интересов различных социальных групп, участвующих в деловой игре, прививаются принципы демократического управления.

Содержание и организация игры

Игра проводится по этапам, каждый из которых имеет свои цели.

Первый этап: ознакомление с процессами, которые происходят в организации. Ситуация задается по следующим параметрам: выпуск продукции, инвестиционный климат, занятость персонала, цены, рентабельность продукции.

Второй этап: распределение ролей среди участников игры. Учебная группа разбивается на три подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации, разрабатывает управленческие решения, исходя из интересов той социальной группы, права которой защищает. По видам социальные группы могут быть: государство, персонал предприятия, акционеры (собственники).

Третий этап: студентам каждой подгруппы выдаются карточки возможных вариантов решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, собственных интересов. Каждая группа выбирает по пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию на предприятии. Выбор решения сопровождается дискуссией, обменом мнениями. Постепенно в каждой группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения ситуации, в последующем представляет общее мнение группы.

Четвертый этап: предложенные каждой подгруппой варианты управленческих решений выносятся для общего обсуждения. Происходит обсуждение решений, при этом представляются аргументы и контраргументы. В процессе взаимодействия групп снимаются противоречия в решениях.

Пятый этап: в случае, если общее решение не найдено, интересы разных социальных групп не согласованы, проводится голосование. Если необходимо, проводится дальнейшее обсуждение ситуации, решение принимается демократическим путем.

Шестой этап: каждая группа обосновывает факторы своего поведения. В дальнейшем проводится обсуждение этих факторов.

Седьмой этап: подведение итогов игры, формирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и сбалансированности социальных интересов групп.

Состав предлагаемых управленческих решений.

Государство: возможные варианты управленческих решений

1. Борьба против спекулятивной деятельности отдельных граждан, продающих земельные участки путем высоких налогов на продаваемую землю.
2. Контроль цен.
3. Повышение минимальной заработной платы.
4. Стабилизация тарифов на коммунальные услуги.
5. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.
6. Сокращение кредитов на строительство.
7. Замораживание заработной платы.
8. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.
9. Меры по поощрению денежных сбережений.
10. Изменение системы налогообложения предприятий.
11. Выпуск государственных облигаций.
12. Отказ от регулирования обменного курса.
13. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.
14. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.
15. Увеличение налогообложения граждан.
16. Изменение системы амортизационных отчислений.
17. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
18. Увеличение налога на добавленную стоимость.
19. Уменьшение процентной ставки рефинансирования.
20. Увеличение процентных ставок на сбережения граждан.
21. Сокращение материальной помощи семьям.
22. Установление предельного размера банковского кредита.
23. Увеличение процента обязательных резервных средств, создаваемых в банке.
24. Снятие налоговых льгот на приобретаемое жилье.
25. Сокращение закупок потребительских товаров государством.
26. Увеличение налогообложения прибыли.
27. Усиление налогового контроля за лицами, не имеющими постоянного места работы.
28. Сокращение налога на прибыль.
29. Сокращение потребительских кредитов.
30. Внедрение системы мер, направленных на поощрение инвестиций.
31. Увеличение заработной платы работников государственных служб.
32. Национализация импортеров энергоресурсов.
33. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
34. Увеличение процентной ставки рефинансирования.
35. Поощрение конкуренции.
36. Замораживание заработной платы.

37. Контроль затрат на производство на предприятиях.
38. Национализация естественных монополий.
39. Индексация пенсий и заработной платы.

Акционеры (собственники): возможные варианты управленческих решений

1. Приобретение оборудования, которое повысит рентабельность производства.
2. Увеличение объема выпуска продукции за счет роста продолжительности рабочего дня наемных работников.
3. Проведение конверсии, ориентация на потребительский рынок.
4. Увеличение цены на продукцию предприятия.
5. Финансирование инвестиций на предприятии через выпуск облигаций.
6. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, предприятия увеличить цены.
7. Сократить фонд заработной платы.
8. Полученную предприятием прибыль направить на инвестиции, а не на выплату дивидендов.
9. Увеличить запасы первичного сырья.
10. Ликвидировать портфель ценных бумаг.
11. Сократить объем производства продукции предприятием.
12. Развивать рекламу продукции предприятия.
13. Увеличить объем производства.
14. Взять кредит в банке.
15. Проводить политику по освоению новых рынков.
16. Увеличить заработную плату служащим.
17. Создать торговые объединения с другими предприятиями, имеющими более высокий объем производства аналогичной продукции.
18. Провести выпуск новых акций.
19. Приобретать предприятием валюту.
20. Помещать свободные деньги предприятия в банк.
21. Делать капиталовложения за границей.

Персонал организации: возможные варианты управленческих решений

1. Покупать предприятием товары в кредит.
2. Сохранять рабочие места на предприятии.
3. Повысить заработную плату.
4. Обеспечить полную занятость персонала.
5. Сократить рабочий день.
6. Строить жилье для работников предприятия.
7. Увеличить суммы на социальные нужды работников.
8. Своевременно выплачивать заработную плату.

Методические указания по проведению деловой игры

1. При анализе ситуации на предприятии учитывать негативные и позитивные моменты.
2. Выбирать не более 5 вариантов решений. Этого достаточно для изменения ситуации.
3. Предлагаемые решения должны быть согласованными, отражать общую направленность действий.

4. Предлагаемые решения фиксируются на специальных карточках.
5. Голосование при несогласии отдельных участников игры проводится в подгруппе.
6. По принятому варианту управленческих решений подгруппа разрабатывает мероприятия по их внедрению в практику.
7. Итог игры подводится после обсуждения ситуации и предлагаемых вариантов решений.

Эффективность игры

1. Результат работы подгрупп оценивается по качеству выработанных управленческих решений, процессу поиска и выработки управленческих решений, умению аргументированно убеждать оппонентов.
2. Общая оценка подгруппе выставляется с учетом всех параметров игры.

Тема 10. Зарубежный опыт антикризисного управления

1. Государственное регулирование процедур банкротства в зарубежных странах (Германия, Великобритания, США, Франция).

2. Адаптация зарубежного опыта антикризисного управления в Республике Беларусь.

3. Задание. Вы – антикризисный управляющий, назначенный хозяйственным судом для проведения санации в рамках конкурсного производства в организации. Ее отраслевая принадлежность – промышленность. Санация предполагает выпуск новой продукции и выход с ней на рынок СНГ. Каким образом можно адаптировать существующий зарубежный опыт по проведению санации к данной организации.

4. Задание. Многие страны, богатые природными ресурсами, специализируются на производстве сырьевых и топливных товаров для мирового рынка. Какие угрозы генерирует такая специализация для экономики этих государств? Каким видам кризисов в наибольшей степени подвержены национальные экономики государств, узко ориентированных на экспорт топливно-энергетических ресурсов за рубеж?

5. Задание. Соотнесите понятие и его определение. Соедините элементы попарно.

1. Антиинфляционная политика	А) Конкретный вид целенаправленного, организующего и регулирующего воздействия государства на объект управления, отличающийся предметом, содержанием и способом сохранения, развития либо преобразования управляемого объекта.
2. Функция государственного управления	Б) Комплекс мер и механизмов по государственному регулированию экономики, направленных на борьбу с инфляцией и стабилизацию экономической ситуации в стране.
3. Форма управленческой деятельности	В) Внешнее, постоянное, типизированное выражение практической активности субъекта управляющего действия по формированию и реализации управленческих целей, задач и функций.
4. Политика радикальных реформ	Г) Быстрый переход от социалистической, командно-бюрократической к рыночной модели экономики. Сердцевина – либерализация цен, либерализация внешней торговли, разгосударствление и приватизация государственной собственности.

Задача 1. По данным таблицы 1 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Альтмана.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма собственного оборотного капитала, тыс. р.	14440,5	13117,0
2. Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108396	139926
3 Нераспределенная прибыль, тыс. р.	12414,5	15173,5

4 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104408,5	131510,5
5 Выручка от реализации услуг, тыс. р.	101040	111809
6 Прибыль до налогообложения	32956	38111
7 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3987,5	8415,5
8 Собственный оборотный капитал /сумма активов		
9 Нераспределенная прибыль /сумма активов		
10 Брутто-прибыль / сумма активов		
11 Собственный капитал / заемный капитал		
12 Выручка от реализации продукции / сумма активов		

Задача 2. По данным таблицы 2 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Лиса.

Таблица 2 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма краткосрочных активов, тыс. р.	18428	21532,5
2 Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108396	139926
3 Нераспределенная прибыль	12414,5	15173,5
4 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104408,5	131510,5
5 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3987,5	8415,5
6 Прибыль от реализации услуг	31429	37213
7 Оборотный капитал /сумма активов		
8 Прибыль от реализации /сумма активов		
9 Нераспределенная прибыль / сумма активов		
10 Собственный капитал / заемный капитал		

Задача 3. По данным таблицы 3 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Таффлера.

Таблица 3 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма краткосрочных активов, тыс. р.	18428	21532,5
2 Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108396	139926
3 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104408,5	131510,5
4 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3987,5	8415,5
5 Прибыль от реализации услуг, тыс. р.	31429	37213
6 Выручка от реализации услуг, тыс. р.	101040	111809
7 Прибыль от реализации / краткосрочные обязательства		
8 Оборотные активы /сумма обязательств		
9 Краткосрочные обязательства /сумма активов		
10 Выручка от реализации продукции / сумма активов		