Частное образовательное учреждение

высшего образования

«Брянский институт управления и бизнеса»

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

«Экономика и управление»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.А. Мукайдех

«\_\_29\_» \_августа\_ 2019 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ

КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

(уровень высшего образования бакалавриат)

профиль подготовки: Управление проектами

Брянск 2019

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа по дисциплине служит для закрепления студентом полученных теоретических знаний и приобретения им навыков в антикризисном управлении предприятиями.

Методические указания предназначены для студентов заочной формы обучения направления подготовки 38.03.01 Менеджмент и состоят из 3 частей: пояснения по оформлению, варианты контрольных работ и методические указания по выполнению практической части контрольной работы.

Номер варианта контрольной работы определяется по порядковому номеру студента в списке группы.

Контрольную работу следует представить на проверку преподавателю:

- в электронном виде (адрес электронной почты секции «Менеджмент» biub.sek.mn@mail.ru),

- в бумажном виде (секция «Менеджмент»).

Контрольная работа считается выполненной, если содержание раскрыто полностью

и соблюдены требования к оформлению.

Все замечания по контрольной работе преподаватель указывает на полях по тексту работы. Студент должен сделать соответствующую доработку и поместить ее в конец работы с пометкой «Доработка по замечаниям преподавателя».

Окончательная оценка по контрольной работе («зачет» или «незачет») выставляется после собеседования. Студенты, успешно прошедшие собеседование, допускаются к сдаче экзамена или зачета по дисциплине.

Контрольная работа должна быть выполнена на 12-15 листах компьютерного набора.

При написании теоретической части работы студенты пользуются рекомендованной и самостоятельно подобранной литературой (год издания не более 5 лет), делая ссылки

например, [1, c.29].

Необходимо использовать иллюстрационный материал – таблицы, диаграммы, схемы и т.п. Работа оформляется с использованием компьютера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта– черный, тип – Times New Roman, размер – 14. Выравнивание текста – по ширине страницы. Каждый абзац текста начинается с красной строки, при этом отступ составляет 1,25.

В тексте могут быть приведены перечисления, перед каждым из них следует ставить маркер (тире). Текст после маркера начинается со строчной буквы и заканчивается точкой с запятой.

Работу следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 15 мм, левое– 20 мм.

Графики, схемы, диаграммы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку (выравнивание по центру страницы). Название графиков, схем, диаграмм помещается под ними, например,



Рисунок 1 – Типы антикризисных проектов

Нумерация рисунков сквозная в пределах всей работы.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы. Название таблицы следует помещать над таблицей слева. Например,

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Мир»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку

И набирать в специальном редакторе формул, например:

 (1)

Страницы контрольной работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на нем не проставляется.

Список возглавляют законодательные, нормативные источники и другие официальные документы в следующем порядке:

– конституции;

– кодексы;

– законы;

– указы Президента;

– постановления Правительства;

Далее список формируется в алфавитном порядке.

Пример оформления учебника:

1. [Кошелев М. Н.](http://www.biblioclub.ru/author.php?action=book&auth_id=22170)  [Отличительные признаки антикризисного управления](http://www.biblioclub.ru/book/88262/)  - М.: Лаборатория книги, 2015. – 416 с. (ЭБС www.biblioclub.ru)

Пример оформления учебного пособия:

2. Демчук О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие /О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М. : Флинта, 2016. – 354 с. (ЭБС www.biblioclub.ru)

Пример оформления статьи:

3.Терёшина Т.Н. Антикризисное управление на предприятии /Т.Н. Терёшина //Деньги и кредит. – 2015. – No . 12. – С. 54-57.

Пример оформления интернет - ресурса:

4. Веснин В.Р. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин — Электрон. текстовые данные. — Москва: Евразийский открытый институт, 2016. — 336 c. — 978-5-4487-0007-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html>

1. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

По своей структуре контрольная работа должна включать:

- титульный лист,

- содержание,

- введение,

теоретическую часть,

практическую часть,

- заключение,

- список использованных источников (6-8 наименований, сроком издания не старше 5 лет и ЭБС iprbookshop).

**Титульный лист** является первой страницей и оформляется согласно требованиям (приложение 1).

**Содержание** контрольной работы включает названия разделов и параграфов с указанием страниц, с которых они начинаются. Пункты плана должны полностью соответствовать заголовкам разделов (параграфов) в тексте работы.

Каждый раздел контрольной работы следует начинать с нового листа.

Во **введении** излагается цель и задачи работы, формулируется проблема, кратко описывается структура работы.

**Теоретическая часть** контрольной работы содержит краткий литературный обзор состояния заданного для анализа вопроса.

**Практическая часть.** Основное внимание при выполнении контрольной работы студент должен уделить подготовке ее практической части, которая предполагает принятие им самостоятельных решений в сфере разработки и реализации антикризисного управления на современном предприятии.

В **заключении** приводятся краткие выводы, характеризующие результат самостоятельного изучения темы. Желательно, чтобы студент четко выразил собственное мнение по рассматриваемым аспектам работы.

В конце работы приводится **перечень использованной литературы**, составленный в алфавитном порядке. Он должен быть оформлен в соответствие с общепринятыми библиографическими стандартами. В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке контрольной работы и на которые имеются ссылки в работе.

**Приложения** в контрольной работе (иллюстрации, графики, диаграммы, таблицы) должны содержать вспомогательный материал, не включенный в основную часть контрольной работы.

**Теоретическая часть** контрольной работы объемом 5-6 страниц должна содержать краткий литературный обзор состояния заданного для анализа вопроса.

Варианты заданий:

1. Основные понятия кризисного состояния предприятия. Виды, фазы и последствия кризиса организации
2. Системы диагностики кризисного состояния в планировании и управленческом контроле
3. Роль государства в антикризисном управлении
4. Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния организации
5. Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности
6. Значение и оценка ликвидности и платежеспособности организации
7. Финансовая устойчивость хозяйствующих субъектов предпринимательства
8. Оценка рентабельности и деловой активности организации
9. Понятие, сущность и виды банкротства хозяйствующих субъектов
10. Определение факторов риска банкротства на основе оценки показателей финансового состояния организации
11. Российские модели оценки вероятности наступления банкротства
12. Зарубежные модели оценки вероятности наступления банкротства
13. Наблюдение и финансовое оздоровление
14. Внешнее управление
15. Конкурсное производство и мировое соглашение
16. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
17. Антикризисная политика в развитых странах. Институт банкротства в дореволюционной России.
18. Закономерности кризисных явлений в экономике. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые, и структурные кризисы.
19. Роль и функции антикризисного регулирования. Регламентирование и творческое регулирование.
20. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования.
21. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.
22. Законодательная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования.
23. Реструктуризация предприятия. Реструктуризация имущества. Реструктуризация долга.
24. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление Мировое соглашение Конкурсное производство. Конкурсная масса. Очередность кредиторов. Арбитражный управляющий. Установление задолженности кредиторов. Комитет кредиторов
25. Кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики. Симптомы кризисов организаций и их специфика относительно общих экономических кризисов.

**Практическая часть.** Основное внимание при выполнении контрольной работы студент должен уделить подготовке ее практической части, которая предполагает принятие им самостоятельных решений в сфере антикризисного управления предприятием. Ее объем должен составлять 5-6 страниц.

Практическая часть содержит следующие разделы:

1.Краткое описание методики выполнения задачи по антикризисному управлению.

2. Выполнение расчётов.

3. Выводы и предложения.

1. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

Практическая часть основана на реструктуризации предприятия на основе логистики транспортных перевозок.

Обозначим: αi- количество макаронных изделий, которое может быть получено на базе i,вј- количество макаронных изделий, необходимое объекту ј, сiј – стоимость перевозки единицы материала из базы на торговый объект.

Ресурсы в целом сбалансированы, т.е. ∑ αi =∑ вј (3.1)

При антикризисном управлении, если суммарное возможности всех баз будут превышать суммарные потребности всех торговых объектов, ресурсы предварительно следует сбалансировать, уменьшив объемы перевозок с наибольшей стоимостью, т.е завезено не выгодных, кроме того необходимо закрыть торговые объекты с наибольшей стоимостью перевозок.

В задаче требуется назначить неизвестные объемы перевозки хiј  так, чтобы общая стоимость перевозок была минимальной.

Таким образом L=∑∑ хiј сiј→min (3.2)

Запишем в общем виде уравнения ограничений:

∑ хiј = αi  т.е. из торговой базы на все объекты не может быть вывезено товара больше, чем позволяет объём товара на базе.

Вторая группа ограничений:

∑ хiј= вј (3.3)

т.е. суммарный объем перевозок из всех баз на объект должен быть полностью удовлетворён. Граничные условия имеют вид ∑ хiј>0.

Количество неизвестных, входящих в ограничения, равно m\*n=N, при чем они должны быть найдены таким образом, чтобы минимизировать целевую функцию. Количество ограничений, из которых могут быть найдены искомые объёмы перевозок, m+n=М

Число возможных решений для таких случаев: СnM=N!/ M!(N-M)! (3.4)

Согласно разработанному алгоритму решение выполняют поэтапно:

1. Составляют опорный план
2. Проверяют опорный план на оптимальность
3. Улучшают опорный план
4. Проверяют план на оптимальность после оптимизации и так далее, пока не будет получен оптимальный план распределения перевозок.

Пример решения задачи (варианты заданий прибавляются к возможности баз и потребности торговых объектов в таблице 3.1)

У торгово-снабженческого предприятия имеется m баз и n торговых объектов, на которые требуется макаронные изделия из этих баз, причём первый и четвёртый торговые объекты прибыли не приносят. Исходные данные привелены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Исходная матрица

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| хiј  сiј | | Объекты | | | | αi |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Б**  **А**  **З** | 1 | с11=13  х11-? | с12=6,5  х12-? | с13=6,5  х13-? | с14=7  х14-? | 25 |
| 2 | с21=9,5  х21-? | с22=3  х22-? | С23=9  х23-? | с24=4  х24-? | 25 |
| 3 | с31=10  х31-? | с32=3,5  х32-? | С33=4  х33-? | с34=9  х34-? | 50 |
| вј | | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 |

1. Определяем стоимость перевозок без принятия антикризисных мер наиболее применимым в данных условиях методом - методом минимальной клетки. Для его реализации в исходной матрице отыскивают клетку с наименьшей стоимостью перевозок (в нашем примере клетка [2.2] и заносят в неё наименьшую величину, сравнивая потребность объекта и возможность базы. В остальных клетках по соответствующему столбцу или строке проставляют нули и операцию повторяют, пока не будет получен искомый опорный план (таблице 3.2)

Таблица 3.2 - Последовательность составления методом минимальной клетки (МК)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап расчета | Базы | Торговые объекты | | | | Нераспределенные  ресурсы |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 |  |  | 25  5  50 |
| Дефицит по объектам | | 15 | - | 30 | 35 |  |
| 2-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 | 0  0  30 |  | 25  5  50 |
| Дефицит по объектам | | 15 | - | - | 35 |  |
| 3-й шаг | 1  2  3 | 0 | 0  20  0 | 0  0  30 | 5 | 25  -  20 |
| Дефицит по объектам | | 15 | - | - | 30 |  |
| 4-й шаг | 1  2  3 | 0  0 | 0  20  0 | 0  0  30 | 25  5 | -  -  20 |
| Дефицит по объектам | | 15 | - | - | 5 |  |
| 5-й шаг | 1  2  3 | 0  0 | 0  20  0 | 0  0  30 | 25  5  5 | -  -  15 |
| Дефицит по объектам | | 15 | - | - | - |  |
| 6-й шаг | 1  2  3 | 0  0  15 | 0  20  0 | 0  0  30 | 25  5  5 | -  -  - |
| Дефицит по объектам | | - | - | - | - |  |

Суммарную стоимость перевозок С1 определим по формуле:

С = ∑ Сiј х Хiј , (3.5)

где Сiј – стоимости перевозок (таблица 3.1);

Хi – объёмы перевозок (таблица 3.2).

С1 = 10х15+3х20+4х30+7х25+4х5+9х5 = 570 тыс. руб.

2. Определяем торговый объект с максимальной стоимостью перевозок.

Для этого складываем стоимости перевозок из всех трёх баз по всем четырём торговым объектам (таблица 3.1):

1 торговый объект: 13+9,5+10=32,5 тыс. руб.

2 торговый объект: 6,5+3+3,5=13 тыс. руб.

3 торговый объект: 6,5+9+4=19,5 тыс. руб.

4 торговый объект: 7+4+9=20 тыс. руб.

В результате сокращаем первый торговый объект максимальной стоимостью перевозок равной 32,5 тыс. руб., следовательно, суммарная потребность в товарах по торговым объектам сократится на 15 тонн., что приведёт к сокращению торговых запасов на базах на этот же объём

3. Выберем базу где будем проводить сокращение торговых запасов по максимальной стоимости перевозок

Для этого складываем стоимости перевозок из всех трёх баз по всем четырём торговым объектам (таблица 2.1):

1 база: 13+6,5+6,5+7= 33 тыс. руб.

2 база: 9,5+3+9+4= 25,5 тыс. руб.

3 база: 10+3,5+4+9= 26,5 тыс. руб.

В результате сокращение торговых запасов на 15 тонн произведём на первой базе, где стоимость перевозок максимальна и составляет 33 тыс. руб.

1. Изменим исходную матрицу с учётом выше приведённых вычислений

Таблица 3.3 - Изменённая матрица

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| хiј  сiј | | Объекты | | | αi |
| 2 | 3 | 4 |
| **Б**  **А**  **З**  **Ы** | 1 | с12=6,5  х12-? | с13=6,5  х13-? | с14=7  х14-? | 10 |
| 2 | с22=3  х22-? | С23=9  х23-? | с24=4  х24-? | 25 |
| 3 | с32=3,5  х32-? | С33=4  х33-? | с34=9  х34-? | 50 |
| вј | | 20 | 30 | 35 | 85 |

1. Рассчитаем стоимость перевозки материала способом минимальной клетки(минимальной стоимости) с учётом принятия антикризисных мер.

Таблица 3.4 - Последовательность составления методом минимальной клетки (МК) с учётом принятия антикризисных мер

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап расчета | Базы | Торговые объекты | | | | Нераспределенные  Ресурсы |
|  | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 |  |  | 10  5  50 |
| Дефицит по объектам | |  | - | 30 | 35 |  |
| 2-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 | 0  0  30 |  | 10  5  20 |
| Дефицит по объектам | |  | - | - | 35 |  |
| 3-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 | 0  0  30 | 5 | 10  -  20 |
| Дефицит по объектам | |  | - | - | 30 |  |
| 4-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 | 0  0  30 | 10  5 | -  -  20 |
| Дефицит по объектам | |  | - | - | 20 |  |
| 5-й шаг | 1  2  3 |  | 0  20  0 | 0  0  30 | 10  5  20 | -  -  - |
| Дефицит по объектам | |  | - | - | - |  |

Суммарную стоимость перевозок определим С2 по формуле 2.5, при этом

стоимости перевозок берём из таблицы 2.3, а объёмы перевозок – из таблицы 2.4.

С2 = 3х20+4х30 +7х10+4х5+9х20 = 450 тыс. руб.

1. Рассчитаем месячный эффект от принятия антикризисных мер

Стоимость тонно-километра определим по формуле

Стк = С:Х, (3.6)

Где С –суммарная стоимость перевозок (формула 3.5);

Х – суммарный объём перевозок (таблицы 3.1, 3.3).

Стк1 = С1: Х1 = 570: 100 = 5,7 тыс. руб./ т

Стк2 = С2: Х2 = 450: 85 = 5,29 тыс. руб./т

Эффект в месяц от принятия антикризисных мер по оптимизации перевозок (без учёта снижения накладных расходов и выручки от аренды высвободившихся помещений) определим по формуле:

Э = Х2 (Стк1- Стк2), (3.7)

Э= 85 (5,7 – 5,29) = 34,35 тыс. руб.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. [Кошелев М. Н.](http://www.biblioclub.ru/author.php?action=book&auth_id=22170)  [Отличительные признаки антикризисного управления](http://www.biblioclub.ru/book/88262/)  - М.: Лаборатория книги, 2015. – 416 с. - Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru/)

2. Демчук О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие /О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М. : Флинта, 2016. – 354 с. - Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru/)

3. Веснин В.Р. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин — Электрон. текстовые данные. — Москва: Евразийский открытый институт, 2016. — 336 c. — 978-5-4487-0007-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html>

4. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Е.И. Мазилкина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 336 c. — 978-5-4487-0007-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html>

5. Мазоль С.И. Экономика малого бизнеса: Учебное пособие. – М.: Международный книжный дом, 2014– 151 с. - Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru/)

6. Минко И.С. Бизнес-планирование инновационных проектов [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.С. Минко. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, Институт холода и биотехнологий, 2015. — 171 c. — 978-5-7577-0473-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65796.html>

ресурсЫ СЕТИ Интернет

1. Электронная библиотечная система IPRbooks - <http://www.iprbookshop.ru>

2. Электронная библиотечная система biblioclub - [http://www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru/)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

*Образец оформления титульного листа контрольной работы*

### Частное образовательное учреждение

### высшего образования

Брянский институт управления и бизнеса

### \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кафедра экономики и управления

**контрольная работа**

Дисциплина: АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Выполнил студент … курса

заочной формы обучения

направления подготовки

38.03.02 Менеджмент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*ФИО студента*

Проверил:

к.т.н. доцент Токар Н.И.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*подпись руководителя*

Брянск 2019