

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет

Кафедра организации и управления

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Методические указания к курсовой работе
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020

УДК 658.15(073)

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: Методические указания к курсовой работе / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *М.А. Невская, Т.В. Пономаренко*. СПб, 2020. 27 с.

Содержат перечень тем, задания, методические указания и рекомендации к выполнению курсовой работы по дисциплине «Антикризисное управление на горных предприятиях».

Предназначены для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *О.И. Цараков* (ООО «Институт Гипроникель»)

© Санкт-Петербургский
горный университет, 2020

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

***Методические указания к курсовой работе
для студентов бакалавриата направления 38.03.02***

Сост.: *М.А. Невская, Т.В. Пономаренко*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *М.А. Невская*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 16.06.2020. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,6. Усл.кр.-отт. 1,6. Уч.-изд.л. 1,4. Тираж 50 экз. Заказ 392.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания разработаны в соответствии с учебным планом и программой курса, и определяют цели, основную тематику, объем, структуру и содержание курсовой работы, требования к ней, порядок оформления, выполнения и защиты курсовой работы. Указания соответствуют типовым требованиям к курсовым работам.

Цель курсовой работы - закрепление теоретических и развитие практических навыков студентов по анализу и разработке управленческих решений в области предотвращения кризисных ситуаций и банкротства горной компании, полученных при изучении дисциплины «Антикризисное управление на горных предприятиях», а также при освоении других дисциплин профиля.

Основными задачами выполнения курсовой работы по дисциплине являются:

- изучение основных факторов и причин кризисных явлений в компаниях в условиях стабильной экономической ситуации;
- овладение навыками современных методов анализа и прогнозирования кризисного состояния организации;
- формирование и развитие навыков антикризисного управления организацией: способностей к самостоятельному обоснованию вариантов выхода организации;
- развитие навыков построения антикризисной стратегии организации;
- развитие навыков работы с нормативной, специальной и законодательной литературой.

Выполнение курсовой работы направлено на закрепление и развитие следующих знаний, умений и навыков:

Общепрофессиональные компетенции:

- знать инструментарий и основные элементы организационно-экономического механизма антикризисного управления на хозяйственном и государственном уровнях; виды и типы кризисов, уровни, причины и последствия их проявления;

- уметь выявлять основные причины и факторы кризисных явлений для обоснованного выбора способов предотвращения кризисной ситуации на горном предприятии;
- владеть навыками разработки организационно-управленческих решений для предотвращения кризисных ситуаций в условиях горного предприятия.

Профессиональные компетенции:

- уметь применять результаты анализа и диагностики для разработки вариантов антикризисных управленческих решений для горного предприятия;
- уметь обосновывать и оценивать источники ресурсов для антикризисных программ горного предприятия;
- уметь применять данные различных видов отчетности для анализа и разработки антикризисных управленческих решений;
- владеть навыками построения количественных и качественных моделей анализа состояния горной организации на предмет выявления кризисных ситуаций;
- владеть навыками разработки конкретных мероприятий антикризисных программ по профилактике, предотвращению, ликвидации кризисных явлений в условиях горного предприятия и оценивать их результаты;
- владеть навыками подготовки и документального оформления информации для разработки антикризисных мероприятий.

Результаты курсовой работы могут быть использованы при выполнении выпускной квалификационной работы бакалавра.

1. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы. Тема курсовой работы должна отражать результат ее выполнения – план (программу) мероприятий, направленных на предотвращение кризисных ситуаций в горной компании.

Рекомендуемые формулировки тем:

1. Разработка антикризисной программы горной компании
2. Разработка плана антикризисных мероприятий горной компании.
3. Обоснование антикризисных мероприятий горной компании.

Выбор объекта исследования. Объектом исследования в курсовой работе являются публичные горные компании, а также структурные подразделения горных компаний любой организационно-правовой формы.

Выбор объекта исследования проводится студентом самостоятельно и согласовывается с преподавателем.

Сроки выполнения курсовой работы. Курсовая работа выполняется в восьмом семестре и в сроки, согласно утвержденному графику самостоятельной работы студентов. Средний срок выполнения работы – 5 - 6 недель (6 неделя – защита курсовой работы). Студент самостоятельно планирует свое время на выполнение курсовой работы, ориентируясь на сроки: 2 недели – сбор информации для выполнения теоретической части и первого параграфа практического раздела; 1 неделя – анализ состояния горной компании; 2 недели – разработка рекомендаций и составление плана антикризисных мероприятий; 1 неделя – оформление работы и представление ее к защите.

Консультации. В процессе выполнения курсовой работы студент постоянно консультируется с преподавателем-руководителем работы в назначенные часы консультаций.

Объем и структура курсовой работы. Рекомендуемый объем курсовой работы (без приложений) составляет 25-30 с. Структура курсовой работы с рекомендуемым объемом по элементам – в табл. 1.

Структура курсовой работы

Элемент курсовой работы	Рекомендуемый объем
Титульный лист с заданием	1
Аннотация работы	0,3
Содержание работы	1
Введение	1-1,5
Теоретический раздел (название - согласно выбранной теме)	10 -12
Практический раздел (название – в соответствии с выбранным объектом)	12-14
Заключение	1
Список литературы и источников информации	1
Приложения	-

Информационная база выполнения курсовой работы. Информационной базой для выполнения курсовой работы являются следующие источники:

- официальная корпоративная отчетность и финансовая информация горных компаний;
- научная литература по выбранной теме исследования;
- учебники и учебные пособия, которые в системном порядке излагают основные проблемные и актуальные вопросы антикризисного управления в России и в странах с развитой рыночной экономикой;
- научные статьи и статьи в периодической печати;
- информация справочно-поисковых систем («КонсультантПлюс», «Гарант», официальные сайты правительственных структур, содержащие программные и отчетные документы, доклады, сборники, сайты Росстата);
- электронные ресурсы Интернет.

Требования к оформлению курсовой работы. Результаты курсовой работы оформляются согласно установленным РИНЦ Горного университета требованиям к оформлению.

Стиль основного текста: шрифт набора – Times New Roman, размер шрифта – 12 кегль, обычный, межстрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 0,8 см; запрет висячих строк; автоматический перенос слов; выравнивание – по ширине. Размер страницы А4

(29.7 x 21 см), все поля по 2 см (сверху - 2 см; снизу – 2 см; слева – 2 см; справа - 2 см). Клавиша Enter (перевод строки) используется только в конце абзаца! Для нумерации при перечислении нельзя пользоваться списком! Инициалы от фамилии, наименования от единиц отбиваются жестким пробелом: Ctrl + Shift + пробел. Запрещено использование более одного пробела! Десятичные цифры в русскоязычных текстах набираются через запятую (0,7), а в англоязычных - через точку (0.7).

Стиль таблиц: Times New Roman, 10 кегль, обычный. Информацию в таблицах давать не единым массивом, а построчно. Сокращения слов в таблицах не допускаются. Размер таблиц должен соответствовать формату набора не более 16 x 24 см.

Стиль набора формул: шрифт – Times New Roman, 11 кегль обычный, крупный индекс – 7 кегль, мелкий индекс – 6 кегль, крупный символ – 12 кегль, мелкий символ – 11 кегль. Формулы набираются только средствами Microsoft Office Equation 3. Латинские буквы набирают курсивом; русские, греческие буквы, цифры и химические символы, критерии подобия – прямым. Это правило распространяется и на набор индексов в символах. Физические единицы и обозначения должны быть приняты согласно

Иллюстрации представляются готовыми для печати в виде компьютерной графики. Редактор, в котором выполнены иллюстрации, должен быть совместим с редактором Microsoft Word. Размер иллюстраций должен соответствовать формату набора: не более 16 x 24 см. Все рисунки должны иметь подрисуночные подписи. Иллюстрации нумеруются по порядку упоминания их в тексте арабскими цифрами. В тексте должны быть ссылки на все рисунки.

Сокращения и аббревиатуры. Следует избегать сокращений. Все имеющиеся в тексте сокращения должны быть расшифрованы, за исключением небольшого числа общеупотребительных. Сокращения из нескольких слов разделяются пробелами, за исключением общеупотребительных (и т. д.; и т. п.; т. е.) и аббревиатур (РФА, КПД).

Библиографический список составлять согласно действующему ГОСТ Р 7.0.5—2008 «Система стандартов по информации,

библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

Ссылки на используемые источники информации по тексту работы обязательны.

Приложения должны содержать материалы вспомогательного характера, а также исходные и другие данные, включение которых в текст нецелесообразно.

Критерии выставления оценок за курсовую работу

Оценка **«отлично»** ставится студенту:

- при оформлении курсовой работы в соответствии с «Положением о требованиях к оформлению рефератов, отчетов по практике, контрольных, курсовых, дипломных работ и магистерских диссертаций»;
- автор использует документальные источники и монографические исследования;
- содержание работы полностью раскрывает тему и соответствует поставленным целям и задачам;
- структура работы логична;
- при защите курсовой работы автор владеет материалом и достаточно полно отвечает на все поставленные вопросы.

Оценка **«хорошо»** ставится студенту:

- при допущении в оформлении курсовой работы некоторых погрешностей;
- автор использует только учебную литературу;
- в неполном объеме отвечает на поставленные вопросы.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту:

- при оформлении курсовой работы с нарушениями «Положения о требованиях к оформлению рефератов, отчетов по практике, контрольных, курсовых, дипломных работ и магистерских диссертаций»;
- введение, выводы по главам, заключение написаны формально, не вытекают из содержания работы и слабо связаны с поставленными задачами;
- используется только учебная литература;
- структура работы нелогична;
- вопросы темы раскрыты не в полном объеме;

- автор очень скудно и неполно отвечает на поставленные вопросы, допускает существенные пробелы в знаниях по теме своей курсовой работы.

2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа начинается с аннотации, в которой кратко отражается содержание курсовой работы, приводятся сведения о количестве таблиц, рисунков, литературных источников.

1.1 Введение

Во введении обосновывается актуальность темы курсовой работы, цели и задачи, решаемые в работе, дается краткая характеристика объекта исследования, приводятся исходные источники информации, применяемые методики и программные продукты в случае их применения.

1.2 Теоретический раздел курсовой работы

Теоретическая часть работы выполняется по одной из следующих тем.

1. Причины кризисных ситуаций в отраслях минерально-сырьевого комплекса.
2. Методы анализа и оценки кризисных ситуаций организации.
3. Отечественный и зарубежный опыт антикризисного регулирования в горных компаниях.
4. Антикризисные проекты в управлении горной компанией.
5. Влияние изменения конъюнктуры на рынках минерального сырья на устойчивость горной компании.
6. Риски в горных компаниях как следствие экономических кризисов.
7. Особенности прогнозирования банкротства горной компании.
8. Диагностика кризисов в процессах управления горной компанией.
9. Механизмы повышения антикризисной устойчивости горной компании.

10. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
11. Зарубежный опыт антикризисного управления: история, современность и проблемы его использования в России.
12. Методы государственного регулирования национальной экономики и их применение в антикризисном менеджменте.
13. Разработка и реализация инновационных проектов в антикризисном управлении.
14. Методы преодоления финансового кризиса горной компании
15. Методы разработки антикризисной программы горной компании.
16. Формирование антикризисной стратегии горной компании.
17. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России.
18. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства горной компании.
19. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла горной компании.
20. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
21. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии горной компании.
22. Разработка антикризисной инвестиционной политика горной компании.
23. Разработка антикризисная инновационная политика горной компании.
24. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления горной компанией.
25. Инновационный потенциал горного предприятия, его роль в антикризисном управлении
26. Мировой опыт процедуры банкротства.
27. Реструктуризация – важнейшее направление сохранения и развития производственного потенциала горного предприятия.

28. Политика управления персоналом горной компании в условиях антикризисного управления.

29. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления горной компанией.

30. Лизинговый механизм обновления основных средств как часть стратегии восстановления платежеспособности предприятия.

31. Методы оценки вероятности наступления неплатежеспособности предприятия.

32. Методы профилактики кризисной ситуации в горных компаниях.

33. Система антикризисного управления персоналом горной компании.

34. Особенности управления персоналом предприятия в кризисных ситуациях.

35. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления

36. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

37. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

38. Способы снижения дебиторской и кредиторской задолженности как составляющая финансового оздоровления предприятия.

39. Стратегия реструктуризации предприятия как способ его финансового оздоровления.

40. Планирование деятельности кризисного предприятия в целях восстановления платежеспособности.

41. Оптимизация структуры имущественного комплекса предприятия в целях восстановления платежеспособности.

42. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности компании.

43. Государственная поддержка компаний минерально-сырьевого комплекса в условиях кризиса.

44. Разработка антикризисной программы горной компании.

45. Нормативно-правовая основа банкротства, проблемы применения законодательства о банкротстве.

Студент может предложить свою тему теоретической части; в любом случае, она должна быть согласована с преподавателем.

Теоретическая часть работы должна содержать результаты анализа, сравнения, изучение отечественного и зарубежного опыта; содержать графики и таблицы с обязательными ссылками на литературу и источники информации.

Теоретический раздел включает 2-3 параграфа и должен завершаться выводами по разделу.

1.3 Практический раздел курсовой работы

Практический раздел работы выполняется в несколько этапов, каждый из которых предусматривает выполнение конкретных **действий** с применением изученных студентами методов сбора, анализа, обобщения информации, оценки, планирования, и получение конкретных **результатов**.

Название этапа должно соответствовать параграфу в практическом разделе работы, **методы – действиям**, а полученные результаты должны быть отражены в **выводах по каждому параграфу**.

Последовательность выполнения и структура практического раздела представлены в табл. 2.

Таблица 2

Последовательность выполнения работ по практическому разделу курсовой работы

Название этапа (параграф)	Действия (методы выполнения)	Результаты (выводы)	Рекомендуемый объем в структуре практической части, с.
1. Выбор и общая характеристика объекта исследования	Методы сбора и обобщения информации	Положение на рынке, конкурентная позиция, перспективы развития	2-3
2. Анализ финансовых и экономических показателей, характеризующих устойчивость компании	Методы анализа финансовых и экономических показателей и коэффициентов	Оценка состояния компании	4-5
3. Анализ факторов, влияющих на устойчивость компании	Методы анализа бизнес- и макро-среды компании	Выявление проблемных областей в деятельности компании	4-5

Название этапа (параграф)	Действия (методы выполнения)	Результаты (выводы)	Рекомендуемый объем в структуре практической части, с.
Разработка предложений и обоснование рекомендаций по предотвращению кризисных ситуаций (или снижению их последствий) для компании	Методы принятия управленческих решений, выбора мероприятия, оценки результативности и эффективности мер, планирования	План (программа) антикризисных мероприятий	4-5

1.4 Заключение

В заключении приводятся основные результаты работы с выводами по теоретической и практической частям курсовой работы. Необходимо указать, какие результаты получены лично студентом в ходе выполнения курсовой работы.

3. ПОЯСНЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ РАБОТЫ

В параграфе *«Выбор и общая характеристика объекта исследования»* приводится информация, дающая общее представление о горной компании, виде деятельности, продукции, организационной структуре, положении на рынке. Желательно дать характеристику конкурентной позиции компании, существующим программам развития, политике и стратегии компании.

В параграфе *«Анализ финансовых и экономических показателей, характеризующих устойчивость компании»* приводится финансовых и экономических показателей, характеризующих *финансовую устойчивость, ликвидность и платежеспособность компании.*

Анализ предусматривает расчет основных показателей, характеризующих динамику, структуру и эффективность использования основных ресурсов, средств и результатов деятельности организации в целом. Для выявления негативных (позитивных) тенденций

в деятельности организации рассматриваются анализируемые показатели в динамике (не менее, чем за 3 года) и (или) в сравнении с установленными нормативами, или в сравнении с аналогичными показателями конкурентов.

Основные группы показателей для анализа финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Группы показателей для анализа финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности компании

Группа	Показатели	Возможные заключения о финансовом состоянии компании по результатам анализа
Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии (независимости, собственности)	- абсолютная финансовая устойчивость;
	Коэффициент финансовой зависимости (напряженности)	- нормальная финансовая устойчивость;
	Коэффициент финансирования (покрытия задолженности, финансовой устойчивости)	- неустойчивое финансовое состояние;
	Коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага)	- кризисное финансовое состояние.
	Коэффициент маневренности	
Ликвидность и платежеспособность	Коэффициент текущей ликвидности	- компания способна погашать свои текущие обязательства только за счет оборотных активов;
	Коэффициент утраты платежеспособности	- компания не способна погашать текущие обязательства только за счет оборотных активов, структура капитала компании не рациональна;
	Коэффициент восстановления платежеспособности	- компания может восстановить платежеспособность в течение 6-и месяцев; - возможно ухудшение платежеспособности компании в течение 3-х месяцев

Рекомендуется обращать внимание на следующие тенденции:

- резкое уменьшение денежных средств на расчетных счетах;
- увеличение дебиторской задолженности;
- «старение» дебиторской задолженности;
- увеличение кредиторской задолженности;
- резкое снижение объемов продаж, а также увеличение объемов продаж;
- тенденция к опережающему росту наиболее срочных обязательств по сравнению с изменением высоколиквидных активов;
- замедление оборачиваемости оборотных средств;
- снижение курса акций;
- увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме.

При наличии информации для анализа экономического состояния компании и ее производственных и возможностей следует обратить внимание на следующие данные:

- изменение производственной мощности;
- пропускную способность основных технологических звеньев;
- состояние основных производственных фондов (коэффициенты износа и годности, уровень модернизации оборудования);
- эффективность использования основных средств;
- наличие новых технологий.
- динамика ввода, выбытия и обновления основных производственных фондов;
- динамика простоев оборудования (в часах или днях);
- структура персонала организации (уровень квалификации, возрастной состав);
- коэффициент текучести кадров в целом по организации;
- динамика производительности труда рабочего и промышленно-производственного персонала;
- уровень заработной платы рабочих (в сравнении со средней

по региону);

- наличие просроченной задолженности по заработной плате;
- динамика рентабельности продукции;
- динамика рентабельности производства.

Могут быть проанализированы и другие количественные показатели, характеризующие экономическое и финансовое состояние организации. По результатам количественного анализа следует сделать развернутый вывод о состоянии организации.

Следует учитывать, что оценка организации только по количественным показателям является неполной. Частые реорганизации и изменения в структуре управления, конфликты в коллективе, замена руководителей, необоснованная смена поставщиков и срывы договорных обязательств могут также служить симптомами несостоятельности организации. Поэтому может быть рекомендовано выполнение качественного анализа ситуации при наличии достаточной для этого информации.

По результатам анализа дается оценка и делается вывод о текущем состоянии компании.

Анализ факторов, влияющих на устойчивость компании, предусматривает применение методов PEST- и SWOT-анализа.

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям:

- политические факторы (*P*): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании;
- состояние экономики (*E*): наиболее существенные ожидаемые события в экономике и влияние экономической ситуации на перспективы бизнеса;
- социально-культурные особенности (*S*): особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться при осуществлении деятельности;
- научно-техническая среда (*T*): степень зависимости бизнеса от нововведений и изменений; динамика темпов научно-технического прогресса (НТП) в отрасли; доля функции научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в деятельности организации или разработки проекта.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Алгоритм выполнения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию компании.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Комплексный SWOT-анализ позволяет не только выявить основные проблемы, но и служит основой для разработки антикризисной стратегии организации (проекта). Существуют несколько техник выполнения SWOT-анализа; основные техники изучаются студентом в рамках курса «Стратегический менеджмент».

При выполнении комплексного SWOT-анализа необходимо (по результатам расчетов) определить, какие факторы деятельности предприятия являются «сильными» - «слабыми», создают «возможности» или «угрозы».

Например, высокий процент износа оборудования является «слабостью» предприятия, но если при этом не происходит замена оборудования, то «слабость» может перерасти в «угрозу».

Наличие высококвалифицированных кадров создает хорошие «возможности» для развития предприятия, но если отмечается высокая текучесть кадров, и темпы ее нарастают, то эта возможность может не реализоваться.

Основные факторы формируются по результатам выполненных расчетов, но при наличии дополнительной информации можно воспользоваться перечнем факторов, приведенных в табл. 4. Результаты SWOT-анализа заносятся в табл. 5. На основе полученных результатов разрабатываются рекомендации по укреплению связи «возможности» - «сила» и ослаблению связи «слабость» - «угрозы».

Таблица 4

Перечень рекомендуемых факторов SWOT-анализа для компании

Группа	Фактор
Управление	Организационная структура
	Численность аппарата управления (соответствие численности рабочих)
	Кадровый потенциал аппарата управления (уровень образования)
	Реорганизация предприятия в последние три года
	Смена руководства предприятия в последние три года

Кадры. Производительность труда	Общий уровень квалификации работников (можно установить по доле работников с высоким, средним и низким разрядом)
	Производительность труда работников
	Текучесть кадров
	Кадровая политика (привлечение молодых специалистов, подготовка и переподготовка кадров, условия работы)
	Оплата труда ¹

¹ Низкая оплата труда может являться основной причиной текучести кадров. В этом случае «оплату труда» можно не выделять в виде отдельного фактора.

Группа	Фактор
Материальная база	Технологический уровень (соответствие применяемых технологий передовым)
	Состояние основных фондов (доля основных фондов с износом до 30 %, до 50 %, свыше 70 %)
	Программы обновления основных фондов (модернизация, реконструкция и т.п.)

Маркетинг	Ассортимент продукции
	Соответствие качества продукции стандартам и требованиям рынка
	Сбыт (наличие долгосрочных договоров, постоянных потребителей)
	Продвижение продукции

Инновации	Наличие программ по внедрению новых видов продукции
	Наличие программ по расширению рынка
	Наличие новых технологий (документации, проектов)

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа

	Возможности: 1. 2.	Угрозы: 1. 2.
Сильные стороны: 1. 2.	Поле «СИВ»: 1. 2.	Поле «СИУ»: 1. 2.
Слабые стороны: 1. 2.	Поле «СЛВ»: 1. 2.	Поле «СЛУ»: 1. 2.

Рекомендации по выполнению SWOT-анализа представлены в *Приложении*.

По результатам анализа рекомендуется **выявить проблемные области** компании, сгруппировав их по признакам: проблемы финансового характера, технологического, управленческого, социального, которые определяют неустойчивое состояние организации или могут повлиять на него в перспективе. Обозначенные проблемы позволяют определить основные направления антикризисной дея-

тельности организации и разработать план (программу) мероприятий по их устранению, или упреждению.

Разработка предложений и обоснование рекомендаций по предотвращению кризисных ситуаций (или снижению их последствий) для компании предусматривает обоснование и экономическую оценку результативности, а при возможности – эффективности мероприятий, направленных на предупреждение кризисного состояния компании или снижение последствий кризиса.

Рекомендуется предусмотреть и экономически обосновать отдельно перечень краткосрочных (среднесрочных) и долгосрочных (стратегических) мероприятий.

В краткосрочные меры могут включаться мероприятия по повышению платежеспособности и ликвидности организации, т. е. направленные на улучшение ее финансового состояния (например, снижение дебиторской и кредиторской задолженности, ликвидация непрофильных и избыточных оборотных активов и т. п.).

В качестве среднесрочных могут быть рассмотрены мероприятия по реструктуризации задолженности, продажа избыточных внеоборотных активов, изменению структуры капитала, оптимизация структуры отдельных функциональных подразделений, развитию персонала, снижению производственных затрат и коммерческих расходов.

К стратегическим мерам можно отнести комплекс мероприятий реструктуризации: реструктуризация организационной структуры, имущества, диверсификация бизнеса, реализация которых требует расчета экономической эффективности.

Конечным результатом разработки мероприятий является план (программа) антикризисных мероприятий компании, включающая:

1. Вид и название мероприятия.
2. Необходимые ресурсы для осуществления мероприятия.
3. Источники ресурсов для мероприятия.
4. Результаты мероприятия.
5. Сроки достижения результатов (график).
6. Ответственные лица (функциональные структуры, персоналии).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Антонов Г. Д.* Антикризисное управление организацией: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. М.: ИНФРА-М, 2018. 143 с. (Высшее образование: Бакалавриат). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=937412>
2. *Орехов В. И.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 2018. 268 с. (Высшее образование: Бакалавриат). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=951284>
3. *Кузнецов С.Ю.* Антикризисное управление. Курс лекций: учебное пособие / С.Ю. Кузнецов. М.: Финансы и статистика, 2016. 200 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/91211>

Дополнительная литература

4. *Алферов В. Н.* Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. М.: ИНФРА-М.: 2018. 169 с. www.dx.doi.org/10.12737/13445. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=951284>
5. *Рыхтикова Н. А.* Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2018. 248 с. (Высшее образование: Бакалавриат). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=915955>

Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы

1. Система ГАРАНТ: электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. Электр. дан. (7162 Мб: 887 970 документов).
2. КонсультантПлюс: справочно-поисковая система [Электронный ресурс]. Электр. дан. (64 231 7651 документов)
3. ЭБС издательского центра «Лань»

ПРИЛОЖЕНИЕ

Технология проведения SWOT-анализа

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, его можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. В общем виде, SWOT-анализ, как правило, служит для выявления сильных и слабых сторон фирмы. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

«Сила» - это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). «Слабость» - это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем:

- в отсутствии четкого видения перспектив развития и в устаревших методах управления;

- в недостатке умений и таланта у лиц, принимающих решения и низкой реализуемости принимаемых решений;
- в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации;
- в недостаточном имидже организации среди населения, в неудовлетворительной информационной работе.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие.

«Возможности» организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых. Возможности, которые организация не может реализовать, есть иллюзии.

«Угрозы» проявляются:

- в наличии более дешевых технологий у конкурентов;
- во внедрении конкурентами в производство лучших продуктов и их реализации;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб данной организации больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок;
- в возможном поглощении другой организации;
- в демографических изменениях;
- в изменении курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и др..

Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Методика SWOT-анализа – исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Консультанты рекомендуют регулярно проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Например, американская ассоциация управления (AMA) разработала контрольный лист SWOT-анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. Показатели конкурентоспособности оценивались по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В табл. 6 приводится контрольный лист для проведения SWOT-анализа.

Таблица 6

Контрольный лист SWOT-анализа

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам) 2. Инвестиционный рейтинг 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности / пропускная способность оборудования 3. Численность занятых 4. Системы контроля качества 5. Совокупная факторная производительность 6. Возможности расширения производства / расширения зон обслуживания 7. Возраст технологического оборудования					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж торговой марки 4. Расходы по стимулированию сбыта 5. Численность сбытового персонала 6. Ценовая политика/ уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень/ качество обслуживания 9. Число клиентов 10. Качество поступающей информации о рынке					

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Кадровый состав 1. Уровень квалификации производственного персонала 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала 3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Нужно отметить, что данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: «Почему Вы так считаете?» или «Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?». При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход - сочетание SWOT-анализа и диагностическо-

го интервью - дает достаточно четкое представление о том, «Что представляет организация на самом деле?».

Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений.

В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений.

Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемную ситуацию, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

В левых столбцах матрицы выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы. На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Требования к выполнению курсовой работы.....	5
Содержание разделов курсовой работы.....	9
Пояснения к выполнению практической части курсовой работы.....	13
Библиографический список.....	21
Приложение.....	22