



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Менеджмент и бизнес-технологии»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к проведению практических занятий  
по дисциплине  
«Антикризисное управление»

## **«ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ»**

Авторы  
Кузьминская Т.П.  
Канурный С.В.

Ростов-на-Дону, 2017



## Аннотация

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Антикризисное управление» со студентами направления 38.03.02 всех форм обучения.

## Авторы

Кузьминская Т.П.  
Канурный С.В.



Классификация затрат по различным признакам

**Содержание**

1. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ .....	4
2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ .....	4
3. ЗАДАЧИ.....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	8



### 1. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Особая роль процессных инноваций определяется их влиянием на инвестиционную деятельность организации.

Процессные инновации антикризисного менеджмента включают следующие нововведения:

1. нововведения в процессах взаимодействия организации с внешней средой
2. нововведения в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств
3. нововведения в процессах информационно-аналитического обеспечения управления
4. технологические нововведения в процессах производства продукта, услуги
5. организационные нововведения в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп

Особенностями процессных инноваций являются краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

В понимании антикризисного менеджмента большое значение имеет оценка приоритетов в отношении со средой окружения фирмы. **Внутренняя** среда характеризуется структурой используемых ресурсов, системой управления, персоналом, технологией, производством, финансовым состоянием. **Внешняя** среда фирмы включает отношение фирмы с банками и кредиторами, с местной властью, поставщиками и конкурентами, а также положение фирмы на рынке.

### 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие инноваций в антикризисном менеджмента.
2. Значение внутренней и внешней среды в антикризисном менеджмента.



Классификация затрат по различным признакам

### 3. ЗАДАЧИ

**Задача 1.** Оценить два портфеля, состоящие из двух проектов. Оба портфеля небольшие (табл. 1).

Таблица 1 - Оценка эффективности портфелей

Проект	Портфель А		
	Затраты, тыс.р. (ЗА)	Прибыль, тыс. р. (ПА)	Рентабельность (ПА/ ЗА)
1	320	627	1,96
2	217	398	1,83
Общая оценка портфеля	537	1025	1,91
Портфель В			
1	297	457	1,54
2	413	834	2,02
Общая оценка портфеля	710	1291	1,82

Первый проект, входящий в портфель А, рентабельнее проекта, входящего в портфель В, на 27,3% ( $1,96/1,54=1,273$ ), но второй проект более рентабелен в портфеле В ( $1,83/2,02=0,908$ ), то есть рентабельность второго проекта в портфеле А ниже на 9,08%. Рентабельность отдельных проектов рассчитывается как  $R_N = П_N / З_N$ .

Рентабельность портфелей в целом (средняя рентабельность):

$$\bar{R}_N = \sum П_N / \sum З_N$$

На основе показателей рентабельности может быть рассчитан коэффициент предпочтения.  $\bar{E}_n = \frac{\bar{R}_1}{R}$

В данном примере коэффициент предпочтения равен 1,05



## Классификация затрат по различным признакам

или 105%. Тем не менее каждый проект имеет индивидуальную рентабельность и определенную долю в затратах на формирование портфеля  $d_{ci} = \frac{C_i}{\sum C}$ .

Это означает, что средний, или обобщающий, коэффициент предпочтения ( $\hat{E}_n$ ) может быть представлен в виде системы коэффициентов предпочтения по рентабельности и по структуре затрат.

Коэффициент предпочтения по рентабельности

$$K_p = \frac{\sum R_{A1} \cdot d_{CA1}}{\sum R_{B1} \cdot d_{CA1}}$$

Коэффициент предпочтения по структуре затрат

$$K_{dC} = \frac{\sum R_{A1} \cdot d_{CA1}}{\sum R_{B1} \cdot d_{CA1}}$$

Таким образом,  $K_n = \frac{\sum R_{A1} \cdot d_{CA1}}{\sum R_{B1} \cdot d_{CA1}}$ .

Расчет коэффициентов приведен в табл. 2.

Таблица 2- Расчет коэффициентов предпочтения

Проект	Портфель А			Портфель В			RB1· dзA1
	RA1	дзA1	RA1·дзA1	RB1	дзB1	RB1·дзB1	
1	1,96	0,60	1,168	1,54	0,4	0,644	0,917
2	1,83	0,40	0,741	2,02	0,6	1,175	0,816
Оценка портфеля	1,91	1,00	1,909	1,82	1,0	1,818	1,818

Коэффициент предпочтения по рентабельности равен 1,05. Он совпадает с величиной среднего коэффициента предпочтения, так как доля проектов в структуре затрат по



## Классификация затрат по различным признакам

портфелям А и В почти не отличается, и предпочтения нет ( $K_p=1$ ). Если менеджер основное внимание уделяет проектам, входящим в портфель А, то при условии, что рентабельность портфеля А ( $RA1-RB1$ ) выше на 0,09, дополнительная прибыль портфеля А составит  $[(+0,09) \cdot 537]$  48,57 тыс. р. Формирование портфеля заказов предполагает проведение работы с потенциальными потребителями результатов НИОКР.

**Задание 2.** Выбрать наиболее подходящий портфель для инвестиций и сделать соответствующие выводы, если:

<b>Вариант 1</b>	<b>Проект</b>	<b>Портфель А</b>		
		<b>Затраты, тыс.р. (ЗА)</b>	<b>Прибыль, тыс. р. (ПА)</b>	<b>Рентабельность (ПА/ ЗА)</b>
	1	650	700	
	2	340	402	
	Общая оценка портфеля	720	1050	
		<b>Портфель В</b>		
	1	353	423	
	2	528	530	
	Общая оценка портфеля	801	1074	
<b>Вариант 2</b>	<b>Проект</b>	<b>Портфель А</b>		
		<b>Затраты, тыс.р. (ЗА)</b>	<b>Прибыль, тыс. р. (ПА)</b>	<b>Рентабельность (ПА/ ЗА)</b>
	1	820	905	
	2	740	780	
	Общая оценка портфеля	908	1080	
		<b>Портфель В</b>		
	1	340	460	
	2	640	709	
	Общая оценка портфеля	909	1101	



Классификация затрат по различным признакам

**Вывод:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Литература**

1. Беляев А.А., Коротков Э.М. - Антикризисное управление. М – 2011г.
2. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. - Антикризисное управление. М.: Флинта, МПСИ – 2009г.