

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Формы обучения: очная; заочная

Квалификация выпускника: магистр

Срок получения образования: очная форма обучения 2 года, заочная форма обучения 2 года 5 месяцев

Объем дисциплины:

в зачетных единицах: 3 з.е.

в академических часах: 108 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине «Антикризисное управление в организации» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций», составлена Закировым Р.Т., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939, Профессионального стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н, Профессионального стандарта 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н, Профессионального стандарта 08.035 «Маркетолог», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 июня 2018 г. № 366н.

Рабочая программа:

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

**утверждена** Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий.....	8
5.1. Содержание дисциплины .....	8
5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий .....	10
6. Лабораторные занятия .....	11
7. Практические занятия.....	12
8. Тематика курсовых работ (проектов).....	13
9. Самостоятельная работа студента .....	13
10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины .....	15
11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем .....	16
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	16
13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	17
13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции .....	17
13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания.....	19
13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	26
13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине.....	32
14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине .....	34
14.1 Материалы для текущего контроля.....	34
14.2. Материалы для проведения текущей аттестации .....	62
Обновление рабочей программы дисциплины .....	74

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Цели освоения дисциплины (модуля): формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области антикризисного управления предприятием, в том числе практических умений проведения бизнес-анализа, выявления, регистрации и классификации рисков и проведения стратегических изменений в организации в целях обеспечения финансового оздоровления предприятия

Задачи освоения дисциплины (модуля):

- изучить теоретические и методологические основы антикризисного управления предприятием;
- обучить способности проведения бизнес-анализа, в том числе анализа вероятности банкротства предприятия и оценки его эффективности;
- освоить технологии разработки планов проведения работ по бизнес-анализу, в том числе по анализу вероятности банкротства предприятия и обеспечения их выполнения;
- сформировать навыки выявления, регистрации, анализа и классификации рисков и разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению предприятием;
- обеспечить навыками определения цели, задач и показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в области антикризисного управления предприятием;
- обучить способности разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации в целях обеспечения финансового оздоровления предприятия.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Антикризисное управление в организации» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций».

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП			Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем.)	3 курс (сем.)	
ПК-1	Эконометрика (продвинутый уровень)	1 сем			Предыдущая
ПК-1	Бизнес-анализ организации	2 сем			Предыдущая
ПК-1 ПК-2	Управление эффективностью и результативностью бизнеса		3 сем		Предыдущая
ПК-1 ПК-2	Реинжиниринг бизнес-процессов		4 сем		Изучаемая
ПК-1 ПК-2	Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности		3 сем		Предыдущая
ПК-1 ПК-2	Производственная практика, преддипломная практика		4 сем		Изучаемая
ПК-2	Экономика, анализ и планирование в организации	2 сем			Предыдущая
ПК-2	Стратегическое и оперативное планирование		3 сем		Предыдущая
ПК-2	Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов		3 сем		Предыдущая
ПК-2.1	Анализ и управление стоимостью организации		4 сем.		Изучаемая
ПК-2.1	Оценка стоимости капитала организации		4 сем.		Изучаемая

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Знать базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и	Знать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
	обеспечивать их выполнение	поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения Владеть навыками поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Знать структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев Уметь выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения Владеть необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Знать цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации Владеть методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы в академических часах с выделением объема контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся

##### *очная форма обучения*

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По семестрам 4 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	30,5	30,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	30	30
• занятия лекционного типа	12	12
• занятия семинарского типа:	18	18
практические занятия	18	18
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	6	6
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	77,5	77,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	70	70
- контрольное тестирование	7,5	7,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:	ак. часов	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3

##### *заочная форма обучения*

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	2	2
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	97,5	97,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	90	90
- контрольное тестирование	7,5	7,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:	ак. часов	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления**

Роль дисциплины в формировании специалиста. Предмет, цель и задачи курса. Взаимосвязь с экономическими науками.

Сущность, значение и функции антикризисного управления. Понятийный аппарат антикризисного управления: обязательства, должник, кредитор, неплатежеспособность, банкротство.

Понятие и классификация кризисов. Характеристика и предпосылки кризисных явлений предприятия. Классификация рисков банкротства и разработка комплекса мероприятий по их минимизации.

Формы государственного регулирования кризисных процессов: нормотворческая деятельность, финансовое регулирование, производство, социальная сфера.

#### **Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)**

Нормативно-правовые основы регулирования несостоятельности (банкротства) предприятий.

Понятие банкротства, его признаки и виды.

Досудебная санация: понятие, источники финансирования, государственное регулирование.

Наблюдение: понятие, цель, сроки, особенности. Функции временного управляющего. Ограничение функций органов управления предприятия-должника.

Внешнее управление: понятие, цель, сроки, последствия. Функции внешнего управляющего. Права и обязанности внешнего управляющего.

Конкурсное производство: понятие, цель, сроки, последствия. Функции, права и обязанности конкурсного управляющего. Порядок формирования и распределения конкурсной массы.

Мировое соглашение: понятие, участники, условия заключения, последствия

#### **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия**

Методика оценки неплатежеспособности предприятия.

Комплексный экономический анализ предприятия как информационная база диагностики состояния предприятия.

Экспресс-диагностика банкротства предприятия: анализ платежеспособности, деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности. Подходы к проведению бизнес-анализа и оценка его эффективности в системе антикризисного управления. Фундаментальная



диагностика банкротства: цели, этапы. Международная практика определения

#### **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия**

Понятие, сущность, этапы стабилизации предприятия.

Внутренние механизмы стабилизации предприятий: оперативный, тактический, стратегический. Санация как форма стабилизации деятельности предприятий. Этапы проведения санации. Понятие и виды концепции санации. Формы санации. Бизнес-план санации, его структура. Контроль за выполнением бизнес-плана санации. План финансового оздоровления предприятия, его структура. Особенности разработки планов проведения работ по бизнес-анализу стабилизации предприятия и обеспечение их выполнения в системе антикризисного управления.

#### **Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия**

Процесс и принципы проектирования организационной структуры предприятия. Особенности и ограничения реструктуризации предприятия в процедурах банкротства. Сущность и направления антикризисной стратегии «Кадры/Управление». Стратегические цели управления персоналом на этапе реорганизационных процедур банкротства. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.

#### **Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии**

Цели и направления антикризисной финансовой стратегии. Роль системы управления финансами несостоятельных предприятий, ее элементы и задачи. Прогнозирование наличия и движения денежных средств. Правила и алгоритмы анализа финансовых потоков. Технология проверки финансовой реализуемости плана. Средства устранения нереализуемости плана. Особенность антикризисной инвестиционной стратегии, методология ее разработки. Показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в системе антикризисного управления.

Роль инноваций в повышении антикризисной устойчивости. Направления инновационных стратегий кризисной организации.

#### **Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками**

Механизм усиления контроля на несостоятельном предприятии. Понятие и концепция контроллинга кризисной фирмы. Управление рисками как одно из направлений менеджмента несостоятельного предприятия. Процесс управления рисками.

#### **Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления**

Понятие, концепции и направления реструктуризации. Этапы финансовой реструктуризации несостоятельных предприятий. Условия продажи предприятия и его активов, завершение антикризисного управления.

## 5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

### очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа /из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления	2	2	8,5	12,5	-
2.	Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)	2	2	9	13	-
3.	Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия	2	4/4	10	16	2
4.	Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия	2	2/2	10	14	-
5.	Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия	-	2	10	12	-
6.	Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии	-	2	10	12	-
7.	Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками	2	2	10	14	-
8.	Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления	2	2	10	14	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
<b>ИТОГО:</b>		<b>12</b>	<b>18/6</b>	<b>77,5</b>	<b>108</b>	<b>2</b>

**заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа /из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления	2	-	12	14	-
2.	Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)	2	-	12	14	2
3.	Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия	-	2/2	13,5	15,5	-
4.	Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия	-	-	12	12	-
5.	Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия	-	2	12	14	-
6.	Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии	-	2	12	14	-
7.	Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками	-	-	12	12	-
8.	Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления	-	-	12	12	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
<b>ИТОГО:</b>		<b>4</b>	<b>6/2</b>	<b>97,5</b>	<b>108</b>	<b>2</b>

**6. Лабораторные занятия**

Лабораторные занятия не предусмотрены.

## 7. Практические занятия

### очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1.	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления	Сущность и значение антикризисного управления в условиях рыночной экономики	2	-
2.	Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)	Правовые особенности и процедуры антикризисного управления	2	-
3.	Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия	Методы прогнозирования банкротства предприятия Оценка предпринимательского риска на основе анализа финансового состояния предприятия	4	4
4.	Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия	Анализ рисков организации. Картографирование рисков Методы количественной оценки рисков организации	2	2
5.	Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия	Разработка программы антикризисной мотивации.	2	-
6.	Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии	Риск – менеджмент инвестиционного проекта Риск – менеджмент инновационного проекта Разработка и внедрение антикризисной финансовой стратегии.	2	-
7.	Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками	Основные подходы и методы управления финансовыми рисками. Алгоритм управления риском в системе управления предприятием. Мониторинг программ риск – менеджмента. Контроллинг и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками	2	-
8.	Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления	Реструктуризация кризисного предприятия	2	-
	<b>Итого</b>		<b>18</b>	<b>6</b>

**заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия	Методы прогнозирования банкротства предприятия Оценка предпринимательского риска на основе анализа финансового состояния предприятия	2	2
2	Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия	Разработка программы антикризисной мотивации.	2	-
3	Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии	Риск – менеджмент инвестиционного проекта Риск – менеджмент инновационного проекта Разработка и внедрение антикризисной финансовой стратегии.	2	-
<b>Итого</b>			<b>6</b>	<b>2</b>

### **8. Тематика курсовых работ (проектов)**

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены.

### **9. Самостоятельная работа студента**

Самостоятельная работа студента при изучении дисциплины «Антикризисное управление в организации» направлена на:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- работу с компьютерными обучающими программами;
- выполнение домашних заданий по практическим занятиям (тесты, задачи);
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- подготовку к зачету.

### **Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

**Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия** Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к

выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

### **Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача.

## **10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины**

а) нормативно-правовые документы:

1 Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая – четвертая [Электронный ресурс]: [принят Гос. Думой 23 апреля 1994 года № 22. Ст. 2457: (с изм.и доп) // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

2 О техническом регулировании [Электронный ресурс]: федер. закон: [принят Гос. Думой 27.12.2002 г. № 184 – ФЗ: (с изм.и доп) – // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

б) основная литература:

Антикризисное управление в коммерческой организации : учебник / Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. — Москва : Русайнс, 2020. — 418 с. — ISBN 978-5-4365-6621-4. — URL: <https://book.ru/book/939351>

в) дополнительная литература:

Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 268 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008123>

## **11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Mega Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

2. Лицензионно программное обеспечение

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);  
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;  
Система тестирования INDIGO;

3. Свободно распространяемое программное обеспечение

AdobeAcrobat – свободно-распространяемое ПО;  
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

*Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа*

Учебная мебель:

Стол письменный, столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; ноутбук DEL Inspiron 15 универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

*Учебная аудитория для проведения практических занятий*

Учебная мебель:

Стол; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.



*Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации*

Учебная мебель:

Столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (ЭКСИМЕР Life); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

*Помещение для самостоятельной работ*

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

### **13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции**

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов и (или) тем учебной дисциплины. Изучение каждого раздела и (или) темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенции показывает уровень освоения компетенций студентами.

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-1 ПК-2	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
2	ПК-1 ПК-2	Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства)	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
3	ПК-2	Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
4	ПК-2	Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
5.	ПК-2	Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
6.	ПК-2	Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет
7.	ПК-1 ПК-2	Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты,

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
			ситуационная задача, зачет
8.	ПК-1 ПК-2	Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления	опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты, ситуационная задача, зачет

### Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- знания и умения студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,
- степень владения умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»,
- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»,
- сумма баллов за ответы на дополнительные вопросы.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

### 13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Знать: базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В полном объеме знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Хорошо знает методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Фрагментарно, не систематизировано, знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Отсутствие сформированных знаний о базовых методических подходах к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	2-5
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь: определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В целом сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Частично сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Не сформировано умение проводить определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть: необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Полностью сформировано владение необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для	В целом владеет необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Фрагментарное, не системное применение необходимого опыта оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Отсутствует сформированный необходимый опыт оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
		проведения бизнес-анализа		анализа		
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Знать: планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	В полном объеме знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Хорошо знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Фрагментарно, не систематизировано, знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Отсутствие сформированных знаний о планах проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	2-5
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь: осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	В целом сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Частично сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Не сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-	Полностью сформировано владение навыками	В целом владеет навыками поиска и отбора информации	Фрагментарное, не системное применение навыков	Отсутствуют сформированные навыки поиска и	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	анализу и обеспечивать их выполнение Владеть: навыками поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Знать: структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	В полном объеме знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Хорошо знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Фрагментарно, не систематизировано, знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Отсутствие сформированных знаний о структуре и методических принципах анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Уметь: выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	В целом сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Частично сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Не сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	управленческого решения		решения			
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Владеть: необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Полностью сформировано владение необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	В целом владеет необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Фрагментарное, не системное применение необходимого аналитического инструментария анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Отсутствует сформированный необходимый аналитический инструментарий анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Знать: цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В полном объеме знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Хорошо знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о цели, задачах и показателях эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации управления предприятием	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь: осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	В целом сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Частично сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Не сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Владеть: методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В целом владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарное, не системное применение методов и приемов, определения цели, задач и показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствуют сформированные навыки владения методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В полном объеме знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга	Хорошо знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса	Фрагментарно, не систематизировано, знает способы разработки планов реализации и осуществления	Отсутствие сформированных знаний о способах разработки планов реализации и осуществления	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	процесса проведения стратегических изменений в организации	проведения стратегических изменений в организации оздоровления предприятия	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Частично сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Не сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом владеет навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Фрагментарное, не системное применение навыков разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Отсутствуют сформированные навыки разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	



### Шкала оценивания:

<b>Оценка</b>	<b>Баллы</b>	<b>Уровень сформированности компетенции</b>
зачтено	15-25	Высокий, хороший, достаточный
не зачтено	14 и менее	недостаточный

### **13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

#### **Вопросы к зачету:**

1. Понятие, классификация кризисов.
2. Сущность и значение антикризисного управления.
3. Функции антикризисного управления.
4. Понятийный аппарат антикризисного управления.
5. Формы государственного регулирования кризисных процессов.
6. Нормативно-правовые основы регулирования несостоятельности (банкротства) предприятий.
7. Цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.
8. Структура ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)».
9. Классификация рисков и способы их минимизации.
10. Факторы неплатежеспособности предприятия.
11. Характеристика кризисного состояния предприятия.
12. Понятие несостоятельности (банкротства).
13. Признаки (несостоятельности) банкротства предприятия.
14. Виды банкротства.
15. Этапы антикризисного управления несостоятельным предприятием.
16. Этапы арбитражного управления несостоятельным предприятием.
17. Содержание процедуры досудебной санации.
18. Содержание процедуры наблюдения.
19. Последствия процедуры наблюдения.
20. Содержание процедуры внешнего управления.
21. Функции внешнего управляющего.
22. Права и обязанности внешнего управляющего.
23. Последствия процедуры внешнего управления.
24. Сущность и цель мирового соглашения.
25. Условия заключения мирового соглашения.
26. Функции конкурсного управляющего.
27. Права и обязанности конкурсного управляющего.
28. Понятие и порядок распределения конкурсной массы.
29. Цель и этапы экспресс-диагностики банкротства предприятия.
30. Цель и этапы фундаментальной диагностики банкротства.
31. Международная практика определения и прогнозирования банкротства предприятия.
32. Методика оценки несостоятельности (банкротства) Э. Альтмана.

33. Методика оценки несостоятельности (банкротства) У. Бивера.
34. Методика оценки неплатежеспособности предприятия.
35. Подходы к проведению бизнес-анализа и оценка его эффективности в системе антикризисного управления
36. Особенности антикризисного управления в России.
37. Особенности разработки планов проведения работ по бизнес-анализу стабилизации предприятия и обеспечение их выполнения в системе антикризисного управления
38. Подходы к проведению бизнес-анализа и оценка его эффективности в антикризисном управлении организации.
39. Понятие, сущность, значение экономической стабилизации предприятия.
40. Этапы экономической стабилизации предприятия.
41. Оперативный механизм экономической стабилизации предприятия.
42. Тактический механизм экономической стабилизации предприятия.
43. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.
44. Сущность и значение санации.
45. Виды и направления концепции санации.
46. Этапы санации несостоятельных предприятий.
47. Бизнес-план санации, его структура.
48. Сущность и значение стратегии антикризисного управления.
49. Сущность, значение антикризисной маркетинговой стратегии.
50. Содержание антикризисной маркетинговой стратегии.
51. Сущность, значение производственной стратегии кризисной фирмы.
52. Содержание антикризисной производственной стратегии.
53. Задачи, принципы реструктуризации организационной структуры управления предприятием.
54. Этапы реструктуризации организационной структуры управления предприятием.
55. Сущность и значение антикризисной кадровой стратегии.
56. Показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в системе антикризисного управления
57. Направления антикризисной кадровой стратегии.
58. Этапы антикризисной кадровой стратегии.
59. Планирование персонала кризисного предприятия.
60. Содержание процедуры конкурсного производства.
61. Сущность и цели антикризисной финансовой стратегии.
62. Направления антикризисной финансовой стратегии.
63. Система управления финансами на несостоятельных предприятиях.
64. План финансового оздоровления предприятия, его структура.
65. Особенности реализации антикризисной инвестиционной стратегии.

66. Методология разработки антикризисной инвестиционной стратегии
67. Механизм усиления контроля на несостоятельном предприятии.
68. Понятие и концепции контроллинга кризисной фирмы.
69. Оперативный и стратегический контроллинг.
70. Понятие и цели реструктуризации кризисных предприятий.
71. Концепции и направления реструктуризации.
72. Этапы финансовой реструктуризации несостоятельных предприятий.
73. Особенности и ограничения реструктуризации предприятия в процедурах банкротства.
74. Риски в антикризисном управлении.
75. Понятие и методика расчета финансового риска.
76. Понятие и методика расчета финансового рычага.
77. Условия продажи предприятия и его активов.

**Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:**

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:
  - а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
  - б) природные, общественные, экологические;
  - в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
  - г) все выше перечисленные.
2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Кризис – это:
  - а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
  - б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;
  - в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.
4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?
  - а) да;
  - б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

- в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
  - г) нет.
5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?
- а) проблематика кризиса, острота кризиса;
  - б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
  - в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
  - г) все вышеперечисленное;
  - д) только а, б.
6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием?
- а) второе включает первое;
  - б) первое включает второе;
  - в) носят диалектический характер.
7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления?
- а) гибкость и адаптивность;
  - б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
  - в) диверсификация управления;
  - г) снижения централизма;
  - д) усиление интеграционных процессов;
  - е) все вышеперечисленное;
  - ж) только а,б,д;
  - з) только а,в,д.
8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?
- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
  - б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
  - в) корпоративность; лидерство;
  - г) оперативность и гибкость управления;
  - д) стратегия и качество антикризисных программ;
  - е) система мониторинга кризисных ситуаций;
  - ж) все вышеперечисленное;
  - з) только а, б, г, д.
9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший

исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам?

- а) да;
- и) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления?

- а) человеческим фактором;
- б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
- в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам?

- а) опасаться;
- б) бороться;
- в) приветствовать;
- г) разрешать;
- д) все вышеперечисленное;
- е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления?

- а) целями развития;
- б) необходимостью смягчения кризиса;
- в) необходимостью подготовки к кризису;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только б и в.

13. Антикризисное развитие – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления?

- а) повышает;
- б) снижает;
- в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

- а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;
- б) в степени достижения целей;
- в) в степени роста потенциала;

- г) в степени развития управления;
- д) только б, в;
- е) только б, г;
- ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

- а) кризисом реализации стратегии;
- б) кризисом ликвидности;
- в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;
- г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

- а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
- б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
- в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

- а) первого этапа «Начало кризиса»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

21. В «Планирование и мониторинг бизнес-анализа» входят следующие задачи:

- а) планирование подхода к бизнес-анализу (Plan Business Analysis Approach);
- б) планирование вовлечения стейкхолдеров (Plan Stakeholder Engagement);

в) планирование руководства бизнес-анализом (Plan Business Analysis Governance);

г) планирование управления информацией бизнес-анализа (Plan Business Analysis Information Management).

22. Описать структуру системы бизнес-процессов, показать состав процессов одного уровня абстракции и взаимосвязи между ними можно с помощью диаграммы в нотации:

а) IDEF0

б) BPMN

в) DFD

г) EPC

23. Факторы, которые влияют на уровень финансовых рисков подразделяются на:

а) объектные и субъектные;

б) позитивные и негативные;

в) простые и сложные.

24. Что такое анализ риска?

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия;

б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты;

в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

25. К какой группе методов управления рисками относится распределение инвестиций в разных отраслях и сферах деятельности?

а) методы диверсификации рисков

б) методы локализации рисков

в) методы компенсации рисков

г) методы уклонения от рисков

#### **13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине**

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.



Критерии оценивания тестовых заданий:  
55% -100% правильных ответов – «зачтено»;  
Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

## **14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

### **14.1 Материалы для текущего контроля**

#### **Вопросы для опроса**

#### **Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Провести анализ истории мировых социально-экономических кризисов и дать оценку причин их возникновения.
2. Проанализировать основные теории, концепции и взгляды на причины возникновения кризисов. По итогам анализа сделать выводы.
3. Провести мониторинг процессов стратегических изменений в организации в рамках антикризисного управления.
4. Перечислить цели, задачи и показатели эффективности антикризисного управления в разрезе временного промежутком в 100 лет.
5. Произвести анализ методов минимизации рисков, используемых в антикризисном управлении организации.

#### **Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства) (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Что представляет собой банкротство (несостоятельность) предприятия?
2. Что является внешними признаками банкротства (несостоятельности) предприятия?
3. Какие виды банкротства существуют?
4. Определите нормативные акты проведения работ по оценке уровня банкротства, которые обеспечивают их выполнение?
5. При помощи, какой нормативной базы происходит сопровождение анализа риска банкротства и комплекса мероприятий по их минимизации?
6. Определите нормативную базу, регламентирующую планы реализации и осуществления мониторинга процесса проведения анализа банкротства организации?
7. Какова цель внешнего управления?
8. Какова цель конкурсного производства?
9. Что представляет собой мировое соглашение.
10. Какие подходы и нормативно-правовые документы используют при проведении анализа несостоятельности организации?

### **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Какова цель финансового анализа несостоятельного предприятия?
2. Какие существуют виды анализа неплатежеспособности предприятия?
3. Какие виды анализа неплатежеспособности предприятия используются в международной практике?
4. Какие элементы включает экономический анализ предприятия?
5. Каковы сущность, цели и этапы экспресс-диагностики финансового состояния предприятия?
6. Какие существуют планы реализации и осуществления мониторинга процесса проведения диагностики банкротства в организации?
7. По каким показателям оценивается ликвидность (платежеспособность) предприятия?
8. По каким показателям оценивается деловая активность предприятия?
9. По каким показателям оценивается финансовая устойчивость предприятия?
10. Перечислите цели, задачи и показатели оценки диагностики банкротства в организации?
11. Какие подходы к проведению бизнес-анализа и оценка его эффективности в системе антикризисного управления Вы знаете?
12. По каким показателям оценивается рентабельность предприятия?
13. Какие методы диагностики вероятности банкротства применяются в международной практике

### **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Каково значение экономического механизма стабилизации предприятия?
2. По каким этапам осуществляется стабилизация предприятий в условиях кризиса?
3. Какие цели и задачи стоят перед процессом стабилизации организации?
4. Какие существуют внутренние механизмы стабилизации предприятия?
5. Что представляет собой оперативный механизм стабилизации предприятия?
6. Что представляет собой тактический механизм стабилизации предприятия?
7. Перечислите основные особенности разработки планов проведения работ по бизнес-анализу стабилизации предприятия и обеспечение их выполнения в системе антикризисного управления.
8. Что представляет собой стратегический механизм?

9. С помощью каких инструментов проводится мониторинг процесса стабилизации предприятия?

### **Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Какова задача проектирования организационной структуры управления кризисным предприятием?

2. Какие этапы включает процесс проектирования организационной структуры кризисного предприятия?

3. Осуществление каких принципов необходимо обеспечить в процессе проектирования организационной структуры управления кризисным предприятием?

4. Какие существуют особенности и ограничения реструктурирования предприятия в процедурах банкротства?

5. Каковы цели управления персоналом на этапе реорганизационных процедур банкротства?

6. Какие этапы включает антикризисная кадровая стратегия?

7. Какие мероприятия включает стратегия усиления кадрового потенциала?

8. Какие этапы мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации Вы знаете?

9. Что предполагает внедрение новых методов управления?

10. Какова необходимость проведения реорганизации управления предприятием?

### **Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Какова сущность и цели антикризисной финансовой стратегии?

2. Что представляет собой стратегия повышения ликвидности активов?

3. Что представляет собой стратегия оптимизации структуры капитала?

4. Что представляет собой стратегия улучшения системы учета и контроля издержек?

5. Какие мероприятия проводятся при реализации стратегии оптимизации прибыли?

6. Каким требованиям должна отвечать система управления финансами на несостоятельном предприятии?

7. Решению каких управленческих задач должна способствовать система управления финансами на несостоятельном предприятии?

8. Что представляет собой инвестиционная политика кризисного предприятия?

9. Что включает методология разработки инвестиционной стратегии кризисного предприятия?

10. Какие показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в системе антикризисного управления бывают?

11. Какие способы мобилизации денежных средств могут использоваться при реализации антикризисной инвестиционной стратегии?

### **Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. В чем заключается содержание финансового контроля кризисного предприятия?

2. Реализацию каких мероприятий предполагает механизм усиления контроля на несостоятельном предприятии?

3. Дайте определение понятию «контроллинг».

4. Какова концепция контроллинга кризисной фирмы?

5. Что представляет собой стратегический контроллинг?

6. В чем отличие оперативного контроллинга от стратегического?

7. На какие виды делятся риски в антикризисном управлении по функциональному признаку?

8. Перечислите подходы, применяемые к процессу управления рисками?

9. Определите показатели эффективности управления рисками?

10. Что представляет план реализации процесса управления рисками?

11. Что представляют собой финансовый риск и финансовый рычаг?

12. Что представляют собой предпринимательский риск и операционный рычаг?

13. Что представляют собой общий риск и общий рычаг?

14. Определите методики минимизации рисков организации и планы работ организации по их минимизации?

### **Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Какова сущность, цели и задачи реструктуризации?

2. Какие выделяют концепции реструктуризации?

3. Какие существуют направления осуществления стратегии реструктуризации?

4. Что представляет собой финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий?

5. Определите подходы проведения реструктуризации как меры антикризисного управления?

6. Раскройте методику проведения реструктуризации организации?

7. Определите риски для организации, которые могут возникнуть по итогу реструктуризации?

8. По каким этапам проводится финансовая реструктуризация?

## Индивидуальные и групповые задания

### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

1. Любой бизнес – дело рискованное. Риск – вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, – обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в данных условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска.

*Производственный риск* связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска – возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д. *Коммерческий риск* возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммерческого риска – снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

*Финансовый риск* возникает в сфере взаимодействия предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д.

*Вопросы:*

1. Какие виды рисков преобладают в предпринимательской деятельности?
2. Каким образом вышеприведенные риски зависят от сферы деятельности организации?
3. Можно ли минимизировать риски за счет выбора определенного бизнеса? Приведите примеры.

### Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства) (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

1. Инвесторы предлагают предпринимателю три инновационных проекта на пятилетний период (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Перечень инновационных проектов на пятилетний период

Период инвестирования	Прибыль, руб.		
	проект 1	проект 2	проект 3
1-й год	1000000	1250000	1150000
2-й год	1800000	1300000	1185000
3-й год	2100000	1450000	1215000
4-й год	2225600	1875600	1435390
5-й год	2430800	2230000	1987650
Инвестиции за 5 лет, руб.	2165772	934265	525388

Норма процента предполагается стабильной в течение 5 лет и равной 20% годовых.

Определите наиболее эффективный проект. Насколько выше его эффективность по сравнению с другими проектами?

2. Провести анализ и выявить особенности риск – менеджмента по категориям: инвестиционного проекта; инновационного проекта; в сельскохозяйственных проектах; при страховании внешнеторговых операций. Составить дорожную карту оценки проектов.

### **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия (в форме практической подготовки) (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Проанализировать существующие методы антикризисного управления организации и выявить проблемы их применения. Сгруппировать методы по принципу взаимного дополнения друг друга.

Основные подходы к оценке рисков:

1)на основе расчета показателей, характеризующих последствия воздействия рисков;

2)на основе расчета показателей, характеризующих факторы воздействия риска;

3)за счет определения показателей, отражающих не только последствия, но и возможности проявления воздействия рисков;

4)при учете вероятности изменения его воздействия;

5)на основе построения моделей, сценариев развития событий при различных вариантах и условиях внешней и внутренней среды функционирования предприятия (организации).

### **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия (в форме практической подготовки) (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Разработать подробный алгоритм принятия решения по элементам: анализ факторов и возможные риски; оценка воздействия риска; разработка

управляющих воздействий; выбор рационального варианта решения. Результаты представить в табличном виде.

АЛГОРИТМ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ			
Блок 1. Анализ факторов и возможные риски	Блок 2. Оценка воздействия риска	Блок 3. Разработка управляющих воздействий	Блок 4. Выбор рационального варианта решения
Макроокружение			
Микроокружение			
Внутренняя среда			

## Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия (ПК-2.1, ПК-2.2)

1. Ниже приведены высказывания финансовых директоров компаний о способах, которые используются или не используются на предприятиях, где они работают, в случаях возникновения кризисных ситуаций. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их. Точка зрения какого из финансовых директоров кажется Вам наиболее правильной в отношении борьбы с кризисом на предприятии и почему?

### Финансовый директор №1

Наша компания старается избегать сокращения такой статьи затрат, как расходы на ..... В большинстве случаев экономия от снижения ..... практически неощутима, но такие меры могут спровоцировать кадровый кризис персонала, что значительно осложнит состояние предприятия.

Нужно принять во внимание, что для того, чтобы компенсировать отток кадров из компании в краткосрочной перспективе, потребуются время и интенсификация труда остающихся работников, а эти факторы сильно ограничены у предприятия в условиях кризиса. В долгосрочной перспективе эти факторы могут быть успешно использованы.

### Финансовый директор №2

Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая ..... на продукцию без предварительного исследования ..... Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими ..... и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

### Финансовый директор №3

Работа с существующей на момент возникновения кризиса ..... задолженностью должна строиться следующим образом. Начать нужно с



инвентаризации ..... компании, то есть с уточнения размера ..... задолженности и сроков ее погашения по каждому контрагенту. Также на этапе инвентаризации проводится оценка вероятности возникновения безнадежной задолженности. Затем определяются методы воздействия на ..... в зависимости от состояния долга (время просрочки, размер и т. д.).

Финансовый директор №4

Большая часть ..... нашей компании - западные поставщики товаров. В ситуации, когда у компании возникает просроченная ..... задолженность, мы используем два подхода. Первый — с поставщиком заключается соглашение о том, что компания будет гасить задолженность по мере приобретения новых партий товаров. К примеру, осуществляется новая закупка товара. При этом выплачиваются полная стоимость приобретенной партии и часть старой просроченной ..... задолженности. Второй подход - ..... задолженность перед поставщиком либо реструктурируется с переносом оплат на будущее, либо погашается за счет краткосрочного ..... , выданного на пополнение оборотных средств с учетом реальной оборачиваемости «зависших» запасов, полученных от данного поставщика.

## Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии (ПК-2.1, ПК-2.2)

1. Определить, в какое мероприятие выгоднее вкладывать денежные средства: в мероприятие А или в мероприятие Б?

*Исходные данные.* При вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль в 25 тыс. р. может быть получена в 48 случаях; 20 тыс. р. в 36 случаях; 30 тыс. р. в 36 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б из 100 случаев прибыль в 40 тыс. р. может быть получена в 30 случаях; 30 тыс. р. в 50 случаях; 15 тыс. р. в 20 случаях.

Определить среднее ожидаемое значение прибыли от вложения в мероприятие А и в мероприятие Б; дисперсию по мероприятию А и по мероприятию Б; среднее квадратическое отклонение по мероприятию А и по мероприятию Б; коэффициент вариации по мероприятию А и по мероприятию Б. Расчет провести в виде табл. 1:

Таблица 1 – Расчет степени риска при вложении капитала в мероприятие А и в мероприятие Б

Номер события	Прибыль, тыс. р. X	Число случаев наблюдения, n	Вероятность, P	Дисперсия, $\sigma^2$	Среднеквадратическое отклонение, $\sigma$	Коэффициент вариации, v
Мероприятие А						
1						
2						
3						

Итого						
Мероприятие Б						
1						
2						
3						
Итого						

**Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Используя основные методы прогнозирования банкротства, на основании данных бухгалтерской отчётности, провести расчёты и оценку вероятности банкротства предприятия. Провести сравнительную оценку использованных методов с точки зрения объективности и достоверности:

1. Оценка вероятности банкротства с использованием количественных методов Э. Альтмана и других статистических методов.

2. Оценка распознавания признаков надвигающегося банкротства с помощью системы критериев.

3. Оценка вероятности банкротства на основе анализа финансового состояния предприятия.

**Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Используя системный подход, разработать интеграционную стратегию АКУ предприятия.

Интеграционная стратегия риск-менеджмента — это совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия структурных подразделений предприятия, а также его взаимоотношения с другими предприятиями, направленные на управление рисками.

Разработка данного варианта стратегии предприятия (организации) направлена на снижение внутреннего и внешнего воздействия рисков.

Основными вариантами разработки интеграционной стратегии риск-менеджмента являются: вертикальная, горизонтальная и диагональная интеграции, которые могут реализовываться как на внутреннем, так и на внешнем уровне функционирования предприятия.

2. Используя приведенную ниже схему для каждого фактора воздействия внешней среды, определите перечень угроз и возможностей предприятия ОАО «НК Роснефть», работающего на отечественном сырье, и выберите оптимальную стратегию поведения предприятия.

<i>Фактор воздействия</i>	<i>Угрозы</i>	<i>Возможности</i>
1. Поставщики		
2. Покупатели		
3. Технология		
4. Рынок капитала		

5. Правительство		
6. Рынок рабочей силы		

<i>Перечень угроз:</i>	<i>Перечень возможностей:</i>
1. Колебание курса ценных бумаг.	1. Свободное движение валюты.
2. Законы о конкуренции.	2. Правительственные субсидии на исследования и разработки.
3. Технический прогресс.	3. Поставщики, гарантирующие качество.
4. Уменьшение числа поставщиков сырья.	4. Ускорение процесса производства.
5. Уменьшение числа покупателей готовой продукции.	5. Приверженность торговой марке.
6. Девальвация национальной валюты.	6. Уменьшение периода поставок материалов.
7. Устаревание патента на используемую технологию.	7. Снижение процентных ставок.
8. Изменение налоговых льгот.	8. Роботизация и автоматизация технологического процесса.
9. Картельные соглашения.	9. Наличие большой денежной массы.
10. Наличие закона о правах потребителей.	10. Закон о недобросовестной конкуренции.

## Тесты

### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

1. Что является первопричиной, т.е. возможностью возникновения экономических кризисов:

- а) разрыв между производством и потреблением товаров;
- б) конфликт между работодателем и наёмным персоналом коммерческой организации;
- в) разделение труда и специализация производства;
- г) неравномерное развитие отраслей экономики.

2. Назовите характерные четыре фазы кризиса классического цикла:

- а) кризис, депрессия, оживление, подъем;
- б) спад, бум, стагнация, упадок;
- в) разгром, бум, подъем, спад;
- г) возникновение, становление, оживление, подъём.

3. Под кризисом понимается:

- а) обострение противоречий в социально-экономическом механизме жизнедеятельности системы, угрожающие её жизнестойкости;
- б) колебание объёмов производства и сбыта;
- в) низкая платёжеспособность организации;
- г) ухудшение финансово-экономического и хозяйственного состояния коммерческой организации.

4. Под экспресс- анализом понимают:

а) процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности организации с целью выявления резервов повышения ее рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития;

б) вид интеллектуальных услуг, связанный с решением сложных проблем фирм в сфере управления и организационного развития;

в) полное обследование финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта с целью проверки ее законности, правильности, целесообразности, эффективности.

г) предварительную стадию комплексного анализа финансового состояния, на которой, исходя из результатов рассчитанных коэффициентов и их сопоставлений, делаются предварительные выводы об уровне финансовой устойчивости организации.

5. Что означает термин «банкрот», пришедший к нам из Итальянского права?

- а) перевернутая скамья;
- б) иногородний кредитор;
- в) разорившийся банк;
- г) неудачник.

6. В развитии российского конкурсного права можно выделить:

а) дореволюционное конкурсное право; конкурсное право советского периода; современное конкурсное право;

б) псковская судебная грамота; период НЭПа; социалистическое конкурсное право; современное конкурсное право;

в) устав о банкротях 1800 г.; конкурсное право советского периода; Закон о банкротстве № 127-ФЗ от 26.10.02г.;

г) Закон о банкротстве от 19.11.92г.; Закон о банкротстве № 6-ФЗ от 08.01.98г.; Закон о банкротстве № 127-ФЗ от 26.10.02г.

7. Под «кризисным аспектом» понимают:

- а) структурную перестройку экономики;
- б) участие фирмы в судебных разбирательствах;
- в) состязательность коммерческих организаций;
- г) чрезвычайные происшествия.

8. В какой стране в законодательном порядке предусмотрен метод оценки возможности попадания предприятия в «кредитную ловушку»?

- а) Россия;
- б) США;
- в) Франция;
- г) Германия.

9. В мировой практике применяются следующие критерии банкротства:

- а) несостоятельность, финансовый крах;
- б) финансовый кризис, неплатежеспособность;
- в) неоплатность, неплатежеспособность;

г) неустойчивое финансовое положение, неплатежеспособность.

10. Предпринимательская деятельность по осуществлению независимых проверок бухгалтерской отчетности и других финансовых обязательств с целью установления достоверности и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в Российской Федерации – это...

- а) финансовый анализ;
- б) мониторинг;
- в) аудит;
- г) консалтинг.

## **Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства) (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Социальные кризисы порождаются:

- а) обострением отношений между работодателями и работниками;
- б) несовершенством условий труда и его мотивации;
- в) комплексом факторов, обостряющих отношения в системе.

2. Психологические кризисы возникают:

- а) под влиянием стресса;
- б) в связи с возникновением чувства неуверенности;
- в) под влиянием комплекса факторов психологического воздействия.

3. Мониторинг антикризисного развития:

- а) высокоразвитая интуиция менеджеров;
- б) научный анализ наряду с высоким профессионализмом;
- в) снижение доли неуправляемых процессов.

4. Предвидение и прогнозирование кризисов:

- а) знание тенденций и закономерностей развития процессов экономике;
- б) случайное попадание в цель,
- в) способность отдельных менеджеров интуитивно воспринимать

будущие осложнения.

5. Сущность экономических кризисов:

а) перепроизводство товаров и услуг по отношению к платежеспособному совокупному спросу;

- б) обострение структурных отраслевых отношений;
- в) нарушение процессов воспроизводства общественного капитала;

6. Причины экономических кризисов:

а) общественный характер производства и частная форма при своем итоге результатов;

б) разрыв между производством и потреблением;

в) противоречие между товарным производством и несовершенством рыночных отношений (рынок - стихийный регулятор).

7. Государственное регулирование кризисов:

- а) проведение активной политики в промышленной и социальной сфере;
  - б) уход государства из сферы рыночных отношений;
  - в) вмешательство власти лишь в случае обострения ситуации
8. Формы государственного регулирования кризисных ситуаций:
- а) разработка «правил игры» на рынке, контроль за их исполнением;
  - б) контроль за участниками рыночных отношений;
  - в) вмешательство в производство и сферу социальных отношений лишь при угрозе национальной безопасности.
9. Правительственный кризис:
- а) конфликтные межличностные отношения между министерствами;
  - б) разрывы в вертикали власти, неисполнение принятых решений, безответственность;
  - в) непрофессионализм членов правительства.
10. Кризис партийной системы:
- а) раскол в партиях, потеря авторитета движениями и их лидерами;
  - б) многопартийность в стране;
  - в) наличие суперпартий.
11. Кризис государственной власти:
- а) разрыв вертикали власти;
  - б) неспособность органов власти эффективно управлять всеми сферами государственной деятельности,
  - в) коррупция власти.

### **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Сроки диагностики кризиса в организации:
- а) проведение ранней диагностики;
  - б) поспешность диагностики может быть преждевременной выглядеть как легкая паника;
  - в) диагностику проводить при четком проявлении признаков кризиса.
2. Внешние факторы возникновения кризисов в организации
- а) комплекс социально-экономических, рыночных и иных факторов;
  - б) конкуренты, власть;
  - в) политическая нестабильность криминогенная ситуация.
3. Внутренние факторы возникновения кризисов в организации:
- а) комплекс управленческих и производственных факторов;
  - б) перегруженность объектами социальной сферы;
  - в) низкий уровень ответственности менеджеров перед собственниками.
4. Устранение неплатежеспособности:
- а) резкое сокращение производства;
  - б) антикризисное управление финансами, восстановление платежеспособности;

в) наращивание объемов продукции и услуг.

5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации:

а) разрабатывается в произвольной форме менеджерами организации;

б) разрабатывается в соответствии с типовой структурой программы финансового оздоровления;

в) логика программы оздоровления должна учитывать внешние и внутренние факторы влияния на бизнес.

6. Цели реструктуризации организаций в процессе антикризисного управления:

а) увод активов;

б) оптимизация использования ресурсов;

в) обеспечение дееспособности в настоящее время и восстановление конкурентоспособности в будущем.

7. При разработке решений антикризисного характера нужно учитывать:

а) конкурентные условия, тенденции и закономерности изменения внешних и внутренних факторов;

б) опыт прошлой деятельности;

в) что подсказывает интуиция.

8. Разрабатывать ли мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций?

а) в этом нет смысла;

б) подобные прогнозы полезны и страхуют менеджмент от ошибок;

в) разработка таких программ крайне редкое явление в жизни.

#### **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Конкурсное право - это

а) институт, изучающий причины, повлекшие неспособность должника удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам;

б) законодательные акты, регулирующие ликвидацию безнадежно неплатежеспособных должников;

в) система норм, регулирующих отношения между должником, не исполняющим свои обязательства, его кредиторами и третьими лицами;

г) законодательная база, защищающая фирму от банкротства.

2. «Прокредиторская» система банкротства, применяемая в Великобритании, Германии и России предусматривает:

а) быстрое проведение ликвидации в интересах государства;

б) быстрое проведение ликвидации в интересах кредиторов;

в) комплекс мер для защиты бизнеса должника;

г) ограничение прав кредиторов.

3. Финансовый контроль, производимый путем анализа и ревизии отчетной финансовой и бухгалтерской документации, предназначен:

а) для оценки результатов финансовой деятельности экономических субъектов;

б) эффективности осуществления предложенной финансовой стратегии;

в) сравнения фактических финансовых издержек с прогнозируемыми;

г) все ответы верны.

4. К среднесрочным экономическим циклам относятся колебания экономической конъюнктуры с периодом:

а) 50 лет и более;

б) 5 лет;

в) 10 лет;

г) 1 год.

5. Циклический характер развития экономики проявляется:

а) в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер;

б) в периодических спадах деловой активности;

в) в периодических подъемах деловой активности;

г) все ответы неверны.

6. Верно ли утверждение, что в антикризисном управлении нуждаются только коммерческие организации, признанные несостоятельными?

а) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только по инициативе крупных акционеров (пайщиков) компании;

б) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только арбитражными управляющими;

в) нет, так как антикризисное управление фирмой должно осуществляться действующими менеджерами постоянно;

г) нет, так как антикризисное управление возможно только в масштабах национальной экономики.

7. В концепции Бостонской консалтинговой группы фазы жизненного цикла фирмы определены следующим образом:

а) формирование (трудный ребенок), рост (звезда), равновесное функционирование (дойная корова), спад (собака);

б) этап предпринимательства, этап коллективности, этап формализации и управления, этап выработки структуры, этап упадка;

в) детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение;

г) созидание, управление, делегирование полномочий, координация, сотрудничество.

8. Структурный кризис характеризуется:

а) негативным отклонением фактического состояния организации от запланированных показателей по основным видам деятельности;



б) постоянным дефицитом, либо отсутствием у организации денежных средств на возобновление производственного процесса;

в) реальной потерей платёжеспособности и может закончиться ликвидацией фирмы;

г) нарушением закона пропорционального развития общественного производства, проявляющиеся в межотраслевых диспропорциях и в товарном дисбалансе.

9. Национальная система банкротства России помимо соответствующего законодательства (Закон «О несостоятельности (банкротстве)») включает в себя:

а) специализированную судебную систему;

б) институт специалистов, обеспечивающих реализацию законодательства в процедурах банкротства;

в) государственные органы, обеспечивающие осуществление регулирующих и надзорных функций при реализации процедур банкротства;

г) все ответы верны.

10. Ревизия – это метод финансового контроля, включающий:

а) предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских организаций) по осуществлению независимых проверок финансово-хозяйственной деятельности фирмы;

б) полное обследование финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта с целью проверки ее законности, правильности, целесообразности, эффективности;

в) анализ кризисной ситуации;

г) систему сбора данных и расчета показателей о финансовом состоянии фирмы.

## **Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Цель антикризисной стратегии управления человеческими ресурсами:

а) обеспечить персоналом реализацию проводимых преобразований по выходу из кризиса;

б) более эффективное использование трудового потенциала в сложный период;

в) провести оценку способностей и возможностей работников в кризисной ситуации.

2. Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

а) сохранить ядра кадрового потенциала;

б) реструктуризация кадрового потенциала;

в) освобождение от ненужных работников.

3. Формирование антикризисной команды:

- а) формирование команды менеджеров, способной разработать и реализовать программу выхода организации из кризиса;
  - б) объединение в команду всех работников, необходимых организации;
  - в) объединение в команду низовых уровней работников, исполнителей.
4. Реструктуризация кадрового потенциала:
- а) выявление тех, от кого нужно избавиться;
  - б) анализ и оценка состава и структуры персонала;
  - в) определение текучести работников.
5. Сопротивление персонала переменам:
- а) естественное противоречие между новой стратегией и прежними традициями управления вызывает системное сопротивление;
  - б) консерватизмом части людей, особенно старшего возраста;
  - в) ленью, низкой квалификацией части работников, нежеланием более интенсивно работать.
6. Менеджер антикризисной команды:
- а) назначенный собственником руководитель;
  - б) арбитражный управляющий,
  - в) специалист профессионал в антикризисном управлении, лидер команды.
7. Управление сопротивлением персонала в кризисных ситуациях:
- а) подключение большинства работников к выработке и реализации мероприятий по выходу из кризиса;
  - б) применение принуждения в связи с ограниченностью ресурсов и времени;
  - в) постепенное, мягкое воздействие на тех, кто мешает реформированию.
8. Кадровый аудит в условиях кризиса:
- а) анализ использования персонала;
  - б) движение персонала;
  - в) профессиональная независимая оценка эффективности использования персонала и его потенциальных возможностей в будущем.
9. Система работы с персоналом в условиях кризиса:
- а) комплекс направлений деятельности, обеспечивающих эффективную работу по использованию возможностей и способностей персонала;
  - б) прием, учет и движение работников в организации;
  - в) оценка работников и их вклада в дело.
10. Конфликты в организации:
- а) конфликт- столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций и т.д., отдельных людей или их групп в организации;
  - б) результат неэффективного управления;
  - в) невоспитанность, распущенность поведения некоторых работников.
11. Причины конфликтов вызванные психологическими причинами:
- а) низкий уровень культуры людей;

б) ошибки при подборе и расстановке работников;  
в) психологическая несовместимость, плохая психологическая коммуникация и т.д.

12. Антикризисное управление конфликтами:

а) стремление не допустить возникновения конфликтов;  
б) применить административные методы воздействия к конфликтующим;  
в) осуществить комплекс действий по предупреждению и разрешению конфликтов, минимально потрясающих людей.

13. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом:

а) разговоры, слухи, сплетни;  
б) собрания, совещания;  
в) непосредственные руководители (лично), официальные и неофициальные контакты с менеджерами.

14. Менеджер по антикризисному управлению:

а) специалист, профессионал в менеджменте, имеющий опыт практической деятельности в антикризисном управлении;  
б) крепкий, опытный хозяйственник;  
в) специалист по менеджменту.

## **Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии (ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Главный признак потери управляемости организаций:

а) отсутствие регламента деятельности;  
б) отсутствие прибыли;  
в) отсутствие функции контроля.

2. Риски в условиях кризиса:

а) всячески уходить от рисков;  
б) допускать риски в малых объемах;  
в) смело идти на риски, не допуская безрассудства.

3. Антикризисная инвестиционная политика организации:

а) структурная перестройка производства и финансовое оздоровление;  
б) экономия текущих затрат;  
в) поиск щедрых инвесторов.

4. Инвестиционная стратегия организации в кризисной ситуации:

а) стремление получить высокую прибыль в будущем;  
б) формирование системы целей инвестиционной деятельности и эффективных путей их достижения;  
в) максимизация получения прибыли в кратчайшие сроки.

5. Ближайшая цель проведения инвестиций в кризисной ситуации:

а) жесткие ограничения по срокам окупаемости инвестиционных проектов;

б) вложения в статьи затрат, способные в будущем принести значительные активы;

в) накопление максимально возможного кол. средств для расчетов по долгам.

6. Инвестиционная политика неплатежеспособной организации должна иметь жесткие ограничения:

а) по срокам окупаемости проектов;

б) по конечным результатам;

в) по минимизации затрат на реализацию проектов.

7. Инвестиционные проекты («Инвестиционный портфель») организации оцениваются:

а) каждый проект по отдельности;

б) все проекты в комплексе по уровням доходности, риска и ликвидности;

в) принципиального значения не имеет - по отдельности или в комплексе.

8. При формировании инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации отдать предпочтение источникам финансирования:

а) любым, в том числе случайным;

б) чрезвычайным ( продажа своего имущества, активов, мощностей и т.д.);

в) не торопиться, стараться найти крупного инвестора, заинтересованного в нашей организации.

9. Уступки кредиторам должнику:

а) отзыв претензий к должнику;

б) отсрочки и рассрочки платежа, сокращение процентной ставки, сроков уплаты и т.д.;

в) кредиторы, как правило, стремятся получить свое и на уступки не идут.

10. Возможны ли встречные требования к своим кредиторам?

а) возможны и к ним надо прибегать;

б) лучше не обострять отношения с кредиторами;

в) столкнуть интересы кредиторов между собой.

11. Высокие темпы инвестиций всегда ли благо?

а) всегда;

б) благо лишь при условии соответствия темпов их роста темпам отдачи;

в) зависит от многих факторов.

## **Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Устранение неплатежеспособности в расчете на результат:

а) сегодня;

б) ближайшую перспективу (1-3 года);

в) в будущем (3-5 лет).

2. Восстановление платежеспособности организации в период кризиса:

а) консервация активов в расчете на будущее;

- б) увеличение денежных поступлений за счет всех имеющихся активов;
  - в) задействовать все активы, кроме ориентированных на перспективу.
3. Целью антикризисного управления организации является:
- а) возврат организации в ряд нормально хозяйствующих субъектов;
  - б) выход из кризисной ситуации с новыми активами;
  - в) выжить с любыми потерями.
4. Реструктуризация организации:
- а) выделение подразделений с целью увода активов;
  - б) манипулирование организационной перестройкой с целью личной (групповой) заинтересованности;
  - в) структурная перестройка с целью обеспечения эффективности распределения и использования ресурсов.
5. Стратегия антикризисного управления:
- а) комплекс мер, учитывающий внешние и внутренние факторы функционирования организации;
  - б) перспективный план развития организации;
  - в) мониторинг внешней среды организации
6. Несостоятельность (банкротство) организации:
- а) финансовые проблемы;
  - б) признанное арбитражным судом или объявленная должником его неспособность удовлетворить в полном объеме платежи;
  - в) не выполнение перед партнерами обязательств.
7. Процедуре банкротства подлежат:
- а) все должники, независимо от форм собственности;
  - б) только коммерческие организации;
  - в) только юридические лица.
8. Досудебная санация:
- а) участие в финансовом оздоровлении нужной нам организации;
  - б) вмешательство в менеджмент другой организации;
  - в) анализ деятельности другой организации с целью выявления ее инвестиционной привлекательности.
9. Судебное разбирательство проходит с участием:
- а) должника и части кредиторов;
  - б) всех заинтересованных лиц;
  - в) должника и всех кредитов.
10. Информация о финансово-экономическом состоянии:
- а) широко разглашается через средства массовой информации;
  - б) не разглашается до решения суда;
  - в) разглашается ограничено с целью информации кредиторов и других заинтересованных лиц.
11. Продолжительность процедуры финансового оздоровления:
- а) до 1,5 лет;

- б) до 2,0 лет;
  - в) до полного восстановления платежеспособности.
12. Продолжительность процедуры «Наблюдение»:
- а) до 3 месяцев;
  - б) до 7 месяцев;
  - в) до 12 месяцев.
13. Продолжительность процедуры «Внешнее управление»
- а) до 12 месяцев;
  - б) до 18 месяцев;
  - в) до 24 месяцев.
14. Продолжительность процедуры «Конкурсное производство»:
- а) до 6 месяцев;
  - б) до 10 месяцев;
  - в) до 12 месяцев.
15. Можно ли управлять рисками в условиях кризиса?
- а) управлять сложно и даже невозможно, потому и риски;
  - б) если рисками управляют, то они перестают быть таковыми;
  - в) большинством рисков, в т.ч. «стратегическими», можно управлять.
16. Управление рисками в кризисных условиях:
- а) использование комплексной системы управления рисками - риск - менеджмента (страхования, улучшения качества менеджмента и т.д.);
  - б) кризисы в организации возникают! именно из-за невозможности управления рисками;
  - в) единственно верный способ «управлять рисками - это избегать их.
17. Стратегия антикризисного управления:
- а) максимальная реализация имеющихся резервов (мощностей, персонала, других активов и т.д.);
  - б) ставку сделать на отсрочку требований кредиторов;
  - в) привлечь внешние инвестиции.
18. Стратегия антикризисного управления:
- а) структурные изменения в технике и технологии производства, направленные на их обновление;
  - б) наиболее полное использование имеющейся материально-технической базы (техники, технологии и т.д.)
  - в) частичное обновление техники и технологии производства с максимальным использованием имеющихся.
19. Стратегия антикризисного управления:
- а) стремление максимально увеличить объем производства и расширить ниши на рынке;
  - б) стратегия «агрессивного роста» (сосредоточение усилий на маркетинге и дистрибуции);

в) не делать ставку на отдельные факторы, а комплексно развивать всё (производство, маркетинг, менеджмент и т.д.).

## **Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

1. Кризис организации - это:
  - а) ухудшение производственно-финансовой ситуации;
  - б) неспособность осуществить исполнение финансовых обязательств,
  - в) возникновение конфликтных ситуаций и проблемы их быстрого разрешения.
2. Первый мировой кризис в экономике произошел:
  - а) в 1825 г,
  - б) в 1857 г.;
  - в) в 1929 г.
3. Циклы Н.Д- Кондратьева:
  - а) воспроизводственные;
  - б) длинноволновые;
  - в) денежно-кредитные
4. Функционирование организации:
  - а) тенденция;
  - б) функция;
  - в) принцип.
5. Развитие организации:
  - а) функция;
  - б) качество;
  - в) тенденция.
6. Глубина и характер кризисов в организации зависят:
  - а) от особенностей отрасли;
  - б) от внешних факторов;
  - в) от профессионализма менеджмента.
7. Кризис-это:
  - а) крайнее обострение противоречий в системе, угрожающее её жизнестойкости;
  - б) возникновение проблем в отдельных элементах функционирования системы;
  - в) непропорциональность развития элементов системы.
8. Намеренная мотивация кризисов:
  - а) сведение счетов с партнерами, с частью неугодного персонала;
  - б) приобретение новых качеств и возможностей;
  - в) непрофессионализм менеджеров.
9. Системные кризисы порождаются:
  - а) кризисами политической системы;

- б) кризисами в основных сферах функционирования общества;
- в) кризисами во всех сферах государства.

10. Экономические кризисы порождаются:

- а) кризисами неплатежей;
- б) неэквивалентностью обмена;
- в) кризисами во всех сферах экономики государства (организации).

### **Ситуационные задачи**

#### **Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

Американский специалист в области управления Питер Дракер утверждал, что успех предпринимательства зависит от постоянного поиска идей для осуществления изменений внутреннего и внешнего характера.

Однако положительный эффект в инновационной деятельности не всегда достижим, поскольку нововведения являются специфическим продуктом. Эта специфика заключается в неопределенности, возникающей при практическом использовании новшества, особенно при выводе на рынок продуктовых нововведений. Так, около 90 % инноваций не воспринимаются рынком, поскольку существует масса факторов, влияющих на эффективность продвижения нововведения и затрудняющих прогнозирование масштабов его распространения.

В 1950 г. фирма Sony выпустила ленточный магнитофон – техническое устройство с превосходными эксплуатационными характеристиками. По прогнозам специалистов, покупатели должны были завалить фирму заказами. «Мы глубоко заблуждались, – говорил впоследствии Акио Морита, основатель и президент фирмы Sony. – Это было совсем не то, о чем думали люди, как о самом необходимом. Мы не могли его продать».

Таким образом, инновационная деятельность является областью высоких рисков. По этой причине внедрению новой наукоемкой продукции на рынок должна предшествовать правильно организованная рекламная кампания, в процессе которой потребитель информируется о характеристиках новинки. Информационное обеспечение инновационных процессов считается основным элементом внедрения и масштабного распространения новшеств.

*Задание:*

1. Назовите факторы, влияющие на эффективность продвижения нововведения и затрудняют прогнозирование масштабов его распространения?
2. Какие ошибки, по Вашему мнению, были допущены руководством фирмы Sony?
3. Какие факторы не были учтены при внедрении на рынок новой наукоемкой продукции?



## **Тема 2. Нормативно-правовое регулирование процедуры несостоятельности (банкротства) (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

*Задание:*

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В» с учетом нормативно-правовой базы?

## **Тема 3. Оценка состояния и диагностика банкротства предприятия (в форме практической подготовки) (ПК-2.1, ПК-2.2)**

На рынке Вашего региона работает предприятие по производству металлических конструкций ООО «Металл-монтаж». Цена одной конструкции (без учета НДС) – 11000 руб./ед.; объем производства – 2000 ед. в год; полная себестоимость (расходы на производство) одной единицы – 7000 руб./ед.; доля постоянных затрат в полной себестоимости – 3%; инфляция по итогам года составила 6,6%, в продажах наблюдается сезонность, качество продукции высокое, на рынке не много предприятий, выпускающих аналогичную продукцию, рынок металлоконструкций имеет отрицательную динамику, возможен приход иностранных предприятий в отрасль, у предприятия есть свои проверенные поставщики.

*Задание:*

Проведите SWOT анализ, заполнив таблицу 1:

Таблица 1 – Матрица SWOT анализа

Сильные стороны	Возможности
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Слабые стороны	Угрозы
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## **Тема 4. Экономический механизм стабилизации предприятия (в форме практической подготовки) (ПК-2.1, ПК-2.2)**

Хлебозавод № 16 собирается диверсифицировать выпуск своей продукции и открыть цех по производству кондитерских изделий. Экономистами компании были выявлены следующие данные:

1. Качество сырья для выпечки высокое.
2. Цены на сырье, их динамика, соответствует общему уровню инфляции.
3. Будущие изделия аналогичны по качеству изделиям конкурентов.
4. Соотношение цена/качество аналогично с продукцией конкурентов.
5. Поставщики сырья надежные, проверенные, предприятие имеет долгосрочные контракты.
6. Расходы на транспортировку сырья незначительны и учтены в продукции хлебозавода.
7. Все сырье отечественное, отсутствуют страновые риски.
8. Возможна отгрузка продукции «под реализацию».
9. Процесс формирования запасов сырья на складе, соблюдение условий хранения сырья осуществляется опытными логистами.
10. Распределение ответственности между сотрудниками распределено плохо.
11. Возможен не учет отклонений фактических потерь сырья от нормативных в рамках технологического цикла.
12. Темп роста рынка показывает отрицательную динамику.
13. Спрос не эластичен.
15. Товарный ассортимент составляет 12 наименований.
16. Упаковка производится на устаревшем оборудовании, доставка готовой продукции не предусмотрена.
17. Процесс формирования торговой надбавки отлажен.
18. На рекламу средства не расходуются, продвижение товара осуществляется через клиентов хлебозавода.
19. У хлебозавода нет просроченной кредиторской задолженности.
20. Соотношение собственных и заемных средств в пределах отраслевой нормы.
21. Предприятие имеет хорошую финансовую устойчивость.

*Задание:*

Необходимо выявить и классифицировать возможные риски предприятия и принять решение о целесообразности расширения производства.

### **Тема 5. Изменение организационных структур и антикризисная кадровая стратегия (ПК-2.1, ПК-2.2)**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации пока используется редко. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой – с 12 до 20 часов. Если Вы справляетесь с работой скорее, Ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

*Задание:*

1. Какие виды рисков снижаются при установлении для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима?
2. К какому методу управления рисками можно отнести установление гибкого графика трудовой деятельности?
3. Как Вы полагаете, в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
4. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы процедуру контроля результатов труда сотрудников?
5. Можно ли считать установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима мерой нематериального стимулирования?

## **Тема 6. Антикризисная финансовая и инвестиционная стратегии (ПК-2.1, ПК-2.2)**

Предприниматель, создав свое предприятие по сборке ноутбуков и учитывая, что работает в условиях риска, решает создать отдел по антикризисному управлению. Для эффективного ведения антикризисного управления ему необходимы:

1. Анализ состояния макро-микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы.
2. Познание экономического механизма возникновения кризисной ситуации и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближения кризисов.

3. Стратегический контроллинг фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности.

4. Оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства) – оперативный контроллинг.

5. Разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы.

6. Постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

*Задание:*

Обоснуйте, в чем заключается каждый из приведенных вопросов и приведите альтернативные решения для данного предприятия, если оно обратится к услугам сторонней организации.

### **Тема 7. Механизм усиления контроля и управление рисками (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

Фармацевтическая компания занимается разработкой и производством вакцин. Если будут выявлены многочисленные случаи причинения вреда здоровью при использовании ее вакцины, то даже при наличии материальных и человеческих ресурсов, а также возможности удовлетворения всех исков потерпевших и штрафов со стороны государства, неприятие фирмы-производителя обществом может помешать ей выжить.

Еще более чувствительными к восприятию обществом являются финансовые цели риск-менеджмента. Даже незначительные происшествия на предприятии при неблагоприятном освещении в средствах массовой информации и при появлении слухов могут нарушить его стабильность и помешать продолжению роста.

*Задание:*

1. Перечислить возможные причины возникновения риска неприятия фирмы-производителя обществом.

2. Разработать пути минимизации вероятности появления в средствах массовой информации негативной информации об организации?

3. Почему, по Вашему мнению, финансовые цели риск-менеджмента более чувствительны к восприятию обществом?

### **Тема 8. Реструктуризация как мера антикризисного управления (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная

фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

*Задание:*

Разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

## **14.2. Материалы для проведения текущей аттестации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

Текущая аттестация обучающихся проводится с учетом своевременности, полноты и правильности выполнения зачетных заданий в разрезе тем дисциплины, активности обучающихся

### **Пример заданий для контрольной работы по дисциплине «Антикризисное управление в организации»**

1. Первопричиной, т.е. возможностью возникновения экономических кризисов является:

- а) разрыв между производством и потреблением товаров;
- б) конфликт между работодателем и наёмным персоналом коммерческой организации;
- в) разделение труда и специализация производства;
- г) неравномерное развитие отраслей экономики.

2. Характерные четыре фазы кризиса классического цикла:

- а) кризис, депрессия, оживление, подъем;
- б) спад, бум, стагнация, упадок;
- в) разгром, бум, подъем, спад;
- г) возникновение, становление, оживление, подъём.

3. Под кризисом понимается:

- а) обострение противоречий в социально-экономическом механизме жизнедеятельности системы, угрожающие её жизнестойкости;
- б) колебание объёмов производства и сбыта;
- в) низкая платёжеспособность организации;
- г) ухудшение финансово-экономического и хозяйственного состояния коммерческой организации.

4. Предвидение и прогнозирование кризисов:

- а) знание тенденций и закономерностей развития процессов экономике;
- б) случайное попадание в цель,
- в) способность отдельных менеджеров интуитивно воспринимать будущие осложнения.

5. Сущность экономических кризисов:

а) перепроизводство товаров и услуг по отношению к платежеспособному совокупному спросу;

б) обострение структурных отраслевых отношений;

в) нарушение процессов воспроизводства общественного капитала;

6. Причины экономических кризисов:

а) общественный характер производства и частная форма при своем итоге результатов;

б) разрыв между производством и потреблением;

в) противоречие между товарным производством и несовершенством рыночных отношений (рынок - стихийный регулятор).

7. При разработке решений антикризисного характера нужно учитывать:

а) конкурентные условия, тенденции и закономерности изменения внешних и внутренних факторов;

б) опыт прошлой деятельности;

в) что подсказывает интуиция.

8. Разрабатывать ли мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций?

а) в этом нет смысла;

б) подобные прогнозы полезны и страхуют менеджмент от ошибок;

в) разработка таких программ крайне редкое явление в жизни.

9. Национальная система банкротства России помимо соответствующего законодательства (Закон «О несостоятельности (банкротстве)») включает в себя:

а) специализированную судебную систему;

б) институт специалистов, обеспечивающих реализацию законодательства в процедурах банкротства;

в) государственные органы, обеспечивающие осуществление регулирующих и надзорных функций при реализации процедур банкротства;

г) все ответы верны.

10. Ревизия – это метод финансового контроля, включающий:

а) предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских организаций) по осуществлению независимых проверок финансово-хозяйственной деятельности фирмы;

б) полное обследование финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта с целью проверки ее законности, правильности, целесообразности, эффективности;

в) анализ кризисной ситуации;

г) систему сбора данных и расчета показателей о финансовом состоянии фирмы.

11. Причины конфликтов вызванные психологическими причинами:

- а) низкий уровень культуры людей;
- б) ошибки при подборе и расстановке работников;
- в) психологическая несовместимость, плохая психологическая коммуникация и т.д.

12. Антикризисное управление конфликтами:

- а) стремление не допустить возникновение конфликтов;
- б) применить административные методы воздействия к конфликтующим;
- в) осуществить комплекс действий по предупреждению и разрешению конфликтов, минимально потрясающих людей.

13. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом:

- а) разговоры, слухи, сплетни;
- б) собрания, совещания;
- в) непосредственные руководители (лично), официальные и неофициальные контакты с менеджерами.

14. Возможны ли встречные требования к своим кредиторам?

- а) возможны и к ним надо прибегать;
- б) лучше не обострять отношения с кредиторами;
- в) столкнуть интересы кредиторов между собой.

15. Высокие темпы инвестиций всегда ли благо?

- а) всегда;
- б) благо лишь при условии соответствия темпов их роста темпам отдачи;
- в) зависит от многих факторов.

16. Управление рисками в кризисных условиях:

- а) использование комплексной системы управления рисками - риск - менеджмента (страхования, улучшения качества менеджмента и т.д.);
- б) кризисы в организации возникаю! именно из-за невозможности управления рисками;
- в) единственно верный способ «управлять рисками - это избегать их.

17. Стратегия антикризисного управления:

- а) максимальная реализация имеющихся резервов (мощностей, персонала, других активов и т.д.);
- б) ставку сделать на отсрочку требований кредиторов;



в) привлечь внешние инвестиции.

18. Стратегия антикризисного управления:

а) структурные изменения в технике и технологии производства, направленные на их обновление;

б) наиболее полное использование имеющейся материально-технической базы (техники, технологии и т.д.)

в) частичное обновление техники и технологии производства с максимальным использованием имеющихся.

19. Системные кризисы порождаются:

а) кризисами политической системы;

б) кризисами в основных сферах функционирования общества;

в) кризисами во всех сферах государства.

20. Экономические кризисы порождаются:

а) кризисами неплатежей;

б) неэквивалентностью обмена;

в) кризисами во всех сферах экономики государства (организации).

**Методические рекомендации:** проверка знаний, умений и навыков сформированности компетенций по всем темам изучаемой дисциплины.

**Критерии оценивания:**

для контрольной работы

Оценка	Баллы
Отлично	18-20
Хорошо	15-17
Удовлетворительно	11-14
Неудовлетворительно	10 и менее

## **Материалы для проведения текущей аттестации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

### **Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1 (в форме контрольной работы)**

по дисциплине «Антикризисное управление в организации»

1. На основании данных бухгалтерского баланса (см. таблицу 1) сравнить средства по активу, сгруппировать активные составляющие по степени ликвидности и в порядке убывания ликвидности, рассчитать абсолютные финансовые показатели ликвидности, проанализировать структуру активов и динамику (в течение отчетного периода) относительных показателей ликвидности, дать оценку финансового положения предприятия.

2. На основании данных бухгалтерского баланса (см. таблицу 1) сравнить средства по пассиву, сгруппировать части пассива по срокам их погашения и расположить в порядке возрастания сроков, проанализировать структуру пассивов баланса и дать оценку финансовой независимости, предприятия.

3. По результатам финансово – хозяйственной деятельности предприятия (приложение 1) оценить деловую активность предприятия, эффективность основной производственной деятельности, определить направления использования предприятия своих активов для получения доходов.

4. По результатам финансово–хозяйственной деятельности предприятия (см. таблицу 1) дать общую оценку состояния предприятия и определить основные мероприятия по предотвращению банкротства и минимизации его последствий.

5. По результатам финансово – хозяйственной деятельности предприятия (см. таблицу 1) оценить зависимость предприятия от заёмного капитала и определить направления укрепления автономности и финансовой устойчивости предприятия.

6. По результатам финансово – хозяйственной деятельности предприятия (см. таблицу 1) оценить финансовую устойчивость предприятия, обеспеченность его запасов и затрат источниками формирования, как собственными, так и заемными. Сделать выводы.

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс предприятия за 20\_\_ год (для решения заданий 1 – 6)

АКТИВ	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Нематериальные активы	1	7
патенты, лицензии, товарные знаки (знаки обслуживания), иные аналогичные с перечисленными права и активы	1	7
Основные средства	1 230 143	1 372 683
земельные участки и объекты природопользования	-	-
здания, машины и оборудование	-	-
Незавершенное строительство	166 341	150 941
Долгосрочные финансовые вложения	18 874	18 528
инвестиции в дочерние общества	16 334	15 988
займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	2 540	2 540
прочие долгосрочные финансовые вложения	187	187
Прочие внеоборотные активы	61 587	106 246
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1 477 133</b>	<b>1 648 592</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	2 669 371	3 134 806
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	853 663	957 420
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1 244 806	1 503 822
готовая продукция и товары для перепродажи	524 892	560 084
расходы будущих периодов	46 010	113 480
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	147 770	162 997
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1 287 421	2 020 877
покупатели и заказчики	730 161	1 435 695
авансы выданные	377 309	490 807
прочие дебиторы	179 951	94 375
Краткосрочные финансовые вложения	18	1 317
прочие краткосрочные финансовые вложения	18	1 317
Денежные средства	21 116	79 419
касса	118	113
расчетные счета	6 505	62 874
валютные счета	13 963	16 432
прочие денежные средства	530	-
Прочие оборотные активы	62 646	20 639
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>4 188 342</b>	<b>5 420 055</b>
<b>БАЛАНС (сумма итогов по разделам I и II)</b>	<b>5 665 475</b>	<b>7 068 647</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
Уставный капитал	1 027 424	1 027 424
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-
Добавочный капитал	409 014	409 110
Резервный капитал	99	14 867

АКТИВ	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	99	14 867
Нераспределенная прибыль прошлых лет	910 825	815 727
Нераспределенная прибыль отчетного года	-	333 772
ИТОГО по разделу III	2 347 362	2 600 900
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Займы и кредиты	369 347	283 566
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	369 347	283 566
Отложенные налоговые обязательства	66 490	65 558
ИТОГО по разделу IV	435 837	349 124
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>		
Займы и кредиты, в том числе:	1 946 753	3 431 060
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1 945 208	3 016 644
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1 545	414 416
Кредиторская задолженность, в том числе:	929 772	681 848
поставщики и подрядчики	387 814	357 724
задолженность перед персоналом организации	65 638	71 635
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	26 133	25 605
задолженность по налогам и сборам	12 746	57 536
прочие кредиторы	87 156	15 101
авансы полученные	350 285	154 247
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	5 703	5 703
Доходы будущих периодов	48	12
ИТОГО по разделу V	2 882 276	4 118 623
<b>БАЛАНС (сумма итогов по разделам III, IV и V)</b>	<b>5 665 475</b>	<b>7 068 647</b>

### Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными

понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

## Комплект заданий для проведения текущей аттестации №2 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Антикризисное управление в организации»

1. Деятельность ООО «Лютик» убыточна. Предприятие накопило непогашенных долгов на сумму 3 млн. рублей. Показатели работы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели работы ООО «Лютик»

Показатель	Единица измерения
Фактические объемы производства продукции, натур. ед.	4000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	8000
Переменные затраты на производство продукции, тыс. руб.	6000
Постоянные затраты на производство продукции, тыс. руб.	5000
Непогашенные долги, тыс. руб.	3000

Определить порог безубыточности, объем выручки, необходимый для погашения накопленных долгов за счет дополнительного маржинального дохода, количество изделий, которое необходимо произвести (и реализовать) для получения требуемой величины маржинального дохода. Принять, что цена изделий не меняется.

2. Деятельность ООО «Колокольчик» убыточна. Предприятие накопило непогашенных долгов на сумму 3 млн. рублей. Показатели работы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели работы ООО «Колокольчик»

Показатель	Единица измерения
Фактические объемы производства продукции, натур. ед.	1000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	5
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5000
Переменные затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000
Постоянные затраты на производство продукции, тыс. руб.	4000
Непогашенные долги, тыс. руб.	3000

Определить порог безубыточности, объем выручки, необходимый для погашения накопленных долгов за счет дополнительного маржинального дохода, количество изделий, которое необходимо произвести (и реализовать) для получения требуемой величины маржинального дохода. Принять, что цена изделий не меняется.

3. Деятельность ООО «Ромашка» убыточна. Предприятие накопило непогашенных долгов на сумму 3,2 млн. рублей. Показатели работы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели работы ООО «Ромашка»

Показатель	Единица измерения
Фактические объемы производства продукции, натур. ед.	1000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	4
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5000
Переменные затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000
Постоянные затраты на производство продукции, тыс. руб.	4000
Непогашенные долги, тыс. руб.	3200

Определить порог безубыточности, объем выручки, необходимый для погашения накопленных долгов за счет дополнительного маржинального дохода, количество изделий, которое необходимо произвести (и реализовать) для получения требуемой величины маржинального дохода. Принять, что цена изделий не меняется.

4. Квартальные показатели деятельности ОАО «Штиль» приведены в таблице 1. Возможность увеличения выручки для расчета по долгам ограничена емкостью рынка. Возможности снижения переменных и постоянных затрат отсутствуют.

Таблица 1 – Квартальные показатели деятельности ОАО «Штиль»

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Средняя сумма квартальных постоянных затрат	2000
Переменные затраты при сложившемся уровне производства и реализации в квартал	1500
Квартальная выручка от реализации	3000
Непогашенные долги	1500
Ограничение на размер выручки от реализации при сложившейся цене продукции	5000

Определить возможность восстановления платежеспособности должника за счет производственной деятельности.

5. Квартальные показатели деятельности ОАО «Штиль» приведены в таблице 1. Возможность увеличения выручки для расчета по долгам ограничена емкостью рынка. Возможности снижения переменных и постоянных затрат отсутствуют.

Таблица 1 – Квартальные показатели деятельности ОАО «Штиль»

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Средняя сумма квартальных постоянных затрат	1000
Переменные затраты при сложившемся уровне производства и реализации в квартал	1500
Квартальная выручка от реализации	3000
Непогашенные долги	1500
Ограничение на размер выручки от реализации при сложившейся цене продукции	3000

Определить возможность восстановления платежеспособности должника за счет производственной деятельности.

6. Квартальные показатели деятельности ОАО «Гель» приведены в таблице 1. Возможность увеличения выручки для расчета по долгам ограничена емкостью рынка. Возможности снижения переменных и постоянных затрат отсутствуют.

Таблица 1 – Квартальные показатели деятельности ОАО «Гель»

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Средняя сумма квартальных постоянных затрат	3000
Переменные затраты при сложившемся уровне производства и реализации в квартал	2000
Квартальная выручка от реализации	6000
Непогашенные долги	4000
Ограничение на размер выручки от реализации при сложившейся цене продукции	6000

Определить возможность восстановления платежеспособности должника за счет производственной деятельности.

7. Квартальные показатели деятельности ОАО «Гель» приведены в таблице 1. Возможность увеличения выручки для расчета по долгам ограничена емкостью рынка. Возможности снижения переменных и постоянных затрат отсутствуют.

Таблица 1 – Квартальные показатели деятельности ОАО «Гель»

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Средняя сумма квартальных постоянных затрат	2000
Переменные затраты при сложившемся уровне производства и реализации в квартал	2000
Квартальная выручка от реализации	4000
Непогашенные долги	3500
Ограничение на размер выручки от реализации при сложившейся цене продукции	5000

Определить возможность восстановления платежеспособности должника за счет производственной деятельности.

### **Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на



практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

## Обновление рабочей программы дисциплины

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:  
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20\_\_\_/\_\_\_ учебный год на заседании  
кафедры \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.,  
протокол № \_\_\_\_\_