

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики и менеджмента  
*А.Н. Петрова*

Протокол заседания кафедры

№ 1 «29» 08 2017 г.

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Антикризисное управление»

Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент

Йошкар-Ола  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа очная/заочная форма
1	ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	3/4
2	ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	5/4
	ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	3/3
3	ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	3/4

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

### Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства	
			Наименование	Представление в ФОС
1	<b>ПК-2</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы разрешения конфликтных ситуаций в процессе антикризисного управления при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций;</li> <li>- современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде в процессе осуществления антикризисного управления</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде при осуществлении антикризисного управления</li> </ul>	устный опрос, реферат; доклад; практические задания	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Тематика рефератов, докладов</p> <p>Практические задания</p>

		<p><b>Владеть:</b> методами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде при осуществлении антикризисного управления</p>		
2	<b>ПК-3</b>	<p><b>Знать:</b> - основы отечественного законодательства, касающиеся организационно-управленческих решений по антикризисному управлению - знать природу кризисов, причины их возникновения и способы разрешения для принятия эффективных управленческих решений</p> <p><b>Уметь:</b> - проводить анализ внутренней и внешней среды организации выработывая эффективные управленческие решения - анализировать и оценивать организационно-управленческие решения; - принимать</p>	устный опрос, реферат; доклад; практические задания	Вопросы для устного опроса Тематика рефератов, докладов Практические задания

		<p>адекватные решения при возникновении кризисных ситуаций</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками применения организационно-управленческих решений в текущей профессиональной деятельности антикризисного управления</li> </ul>		
3	<b>ПК-5</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-сущность антикризисного управления;</li> <li>-основные цели, задачи, терминологию антикризисного управления;</li> <li>- особенности стратегического планирования мероприятий по осуществлению антикризисных мер;</li> <li>- методику антикризисного управления.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать процесс антикризисного управления;</li> <li>- своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели антикризисного управления и выбора путей ее достижения.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формирования стратегических целей, стратегического планирования</li> </ul>	устный опрос, реферат; доклад; практические задания	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Тематика рефератов, докладов</p> <p>Практические задания</p>

		мероприятий по осуществлению антикризисного управления предприятием.		
--	--	--	--	--

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

**Текущая аттестация по дисциплине «Антикризисное управление»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят текущую аттестацию в 7,8/9 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- реферат;
- доклад;
- практические задания.

**Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице**

№ п\п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Введение в антикризисное управление	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
2.	Кризис и антикризисное управление в организациях	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
3.	Диагностика кризисных угроз	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
4.	Антикризисное планирование	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
5.	Предотвращение развития кризиса	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
6.	Тактика и стратегия антикризисного управления	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
7.	Банкротство кризисного предприятия	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические

			задания
8.	Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
9.	Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания
10.	Человеческий фактор антикризисного управления	ПК-2, ПК-3, ПК-5	устный опрос, реферат; доклад; практические задания

### **Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1. Введение в антикризисное управление**

1. Дайте определение термина «кризис»
2. Назовите основные причины кризисов социально-экономической системы
3. Что представляет собой социально-экономическая система
4. Дайте классификацию кризисов
5. Что представляет собой антикризисное управление
6. Назовите основные разновидности антикризисного управления
7. Роль государства в преодолении социально- политического кризиса

#### **Тема 2. Кризис и антикризисное управление в организациях**

1. Какие могут быть негативные последствия я кризиса?
2. Какие могут быть позитивные последствия я кризиса?
3. Кто является стейкхолтерами в период антикризисного управления?
4. Что представляет система стейкхолдеров антикризисного управления?
5. Раскройте содержание антикризисного управления
6. Назовите функции антикризисного менеджера
7. Какие типичные ошибки совершает руководство компанией в период антикризисного управления?
8. Основные черты антикризисного управления
9. Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления
10. Технологии антикризисного управления

#### **Тема 3. Диагностика кризисных угроз**

1. Назовите факторы внешней среды влияющих на организацию
2. Назовите факторы внутренней среды влияющих на организацию
3. Назовите способы диагностики предкризисных сигналов
4. Что представляет собой прогнозирование в антикризисном управлении
5. Методы обнаружения слабых мест в организации
6. Основные варианты аналитической работы на предприятии.

#### **Тема 4. Антикризисное планирование**

1. Основные этапы антикризисного стратегического планирования
2. Понятие и сущность антикризисного планирования
3. Процесс антикризисного планирования
4. Команда антикризисного управления
5. Антикризисные мероприятия



### **Тема 5. Предотвращение развития кризиса**

1. Назовите организационные меры предотвращения кризисов
2. Назовите экономические меры предотвращения кризисов
3. Методы управления потенциальными проблемами
4. Способы увеличения поступления денежных средств
5. Экономические меры предотвращения кризисов: сокращение расходов
6. Экономические меры предотвращения кризисов: снижение затрат
7. Экономические меры предотвращения кризисов: сокращение активов
8. Экономические меры предотвращения кризисов: создание дополнительной прибыли

### **Тема 6. Тактика и стратегия антикризисного управления**

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Разновидности антикризисных стратегий
3. Реструктуризация организации
4. Типы нововведений, используемых при реорганизации управления
5. Роль стратегии в антикризисном управлении
6. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления
7. Организация внедрения антикризисной стратегии
8. Маркетинговая стратегия и тактика предприятия в период осуществления процедуры финансового оздоровления
9. Чем связано принятие стратегического решения?
10. Дайте определение стратегии восстановления.
11. Дайте определение стратегии поворота.
12. Дайте определение стратегии выхода. Когда она вступает в дело?
13. Какие факторы внешнего окружения определяют стратегию восстановления?
14. В каких случаях компания может использовать стратегию поворота?
15. Что необходимо учитывать при изменении ценообразования?
16. Какие стратегии поворота можно использовать относительно товара?
17. Перечислите и охарактеризуйте стратегии выхода.
18. Каково значение изъятия инвестиций в антикризисном управлении?

### **Тема 7. Банкротство кризисного предприятия**

1. Основные положения и процедуры в деле о несостоятельности (банкротстве) организаций
2. Что представляет собой наблюдение
3. Что представляет собой финансовое оздоровление
4. Что представляет собой внешнее управление
5. Что представляет собой конкурсное производство
6. Что представляет собой мировое соглашение
7. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предпри
8. Процедура внешнего управления. ятий
9. Расчет и оценка финансовых коэффициентов платежеспособности
10. Критерии оценки несостоятельности (банкротства) организаций
11. Понятие, цели и сроки процедуры наблюдения.
12. Права и обязанности временного управляющего.
13. Первые шаги временного управляющего.
14. Обеспечение сохранности имущества должника при наблюдении.
15. Подготовка и проведение первого собрания кредиторов.
16. Вознаграждение временного управляющего.
17. Финансовое оздоровление предприятия-должника.
18. Порядок заключения мирового соглашения

19. Внешний управляющий.

### **Тема 8. Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц**

1. Назовите признаки и порядок установления банкротства градообразующих организаций
2. Назовите признаки и порядок установления банкротства сельскохозяйственных организаций
3. Назовите признаки и порядок установления банкротства финансовых организаций
4. Назовите признаки и порядок установления банкротства стратегических предприятий
5. Назовите признаки и порядок установления банкротства субъектов естественных монополий
6. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
7. Назовите признаки и порядок установления банкротства застройщиков
8. Упрощенные процедуры, применяемые в деле о банкротстве

### **Тема 9. Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций**

1. Диагностика и оценка финансового состояния
2. Назовите общие причины неплатежеспособности предприятий
3. Модель Альтмана
4. Модель Спрингейта
5. Модель Р. Таффлер и Г. Тишоу
6. Модель Д. Фулмера
7. Модель Р. Лиса
8. Модель А.Ю. Беликова — Г.В. Давыдовой
9. Модель О.П. Зайцевой
10. Модель Г.В. Савицкой

### **Тема 10. Человеческий фактор антикризисного управления**

1. Раскройте содержание понятия «управление персоналом»?
2. Охарактеризуйте антикризисную кадровую политику организации.
3. Каковы цели и приоритеты антикризисной кадровой политики на современном этапе?
4. Дайте характеристику принципов управления персоналом и раскройте их классификацию.
5. В чем особенности антикризисного управления персоналом?
6. Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»?
7. Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом?
8. Какова структура кадровой политики?
9. Назовите основные черты антикризисной кадровой политики?
10. Каковы преимущества «управленческой команды» в решении антикризисных задач? В чем заключаются трудности формирования такой группы?
11. Назовите основные группы в составе управления персоналом и опишите их функции в условиях кризиса.
12. Каковы основные содержательные элементы управленческого труда в кризисной организации.
13. Для чего в кризисной фирме проводится ротация, увольнение и набор работников?
14. Какое место занимает мотивация персонала в антикризисном управлении?

## 15. Назовите общие критерии оценки персонала организации в условиях кризиса?

### **Средство оценивания: устный опрос**

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Перечень тем рефератов, докладов**

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
2. Управление рисками в антикризисном управлении.
3. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
4. Инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
5. Человеческий фактор антикризисного управления.
6. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации
7. Банкротство предприятий и банков, их предпосылки.
8. Экономическая и социальная эффективность антикризисного управления.
9. Обеспечение экономической безопасности, связь с антикризисным управлением.
10. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
11. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
12. Кризисы в системе государственного управления.
13. Реструктуризация предприятий как направление антикризисного управления.
14. Меры по восстановлению платежеспособности в процессе антикризисного управления.
15. Ликвидационные процедуры в антикризисном управлении.
16. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
17. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления.
18. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
19. Диагностика финансового состояния предприятия-должника
20. Анализ причин неплатежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
22. Финансовая и инвестиционная реструктуризация предприятия.
23. Антикризисное управление организацией.
24. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
25. . Обоснование стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.

26. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
27. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия.
28. Реструктуризация предприятия в условиях неплатежеспособности.
29. Совершенствование системы управления неплатежеспособным предприятием.
30. Реструктуризация задолженности предприятия.
31. Реструктуризация в процедуре внешнего управления на основе замещения активов предприятия-должника.
32. Разработка бизнес-плана реструктуризации предприятия.
33. Управление проектом реструктуризации неплатежеспособного предприятия.
34. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности.
35. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.
36. Ликвидация предприятия в ходе конкурсного производства.
37. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
38. Деятельность менеджера по антикризисному управлению.
39. Реструктуризация активов неплатежеспособного предприятия.
40. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
41. Разработка плана внешнего управления по восстановлению платежеспособности должника.
42. Практика деятельности территориального регулирующего органа Правительства РФ в процедурах несостоятельности.
43. Восстановление платежеспособности предприятия в процедуре финансового оздоровления.
44. Анализ деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.
45. Антикризисное управление кредитной организацией.
46. Правовое обеспечение антикризисного управления предприятиями.
47. Управление рисками в условиях кризисного состояния предприятия.
48. Арбитражная практика осуществления антикризисных процедур.
49. Оценка финансового состояния и прогнозирование банкротства предприятия.
50. Антикризисное управление финансами предприятия.
51. Финансовая санация предприятия.
52. Банкротство коммерческого банка.
53. Финансовое оздоровление коммерческого банка.
54. Управление конфликтами на кризисном предприятии.
55. Влияние налоговой политики на изменение инновационного климата и преодоление предприятием кризиса.
56. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
57. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления предприятием.
58. Инновационный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
59. Антикризисная инвестиционная политика.
60. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении предприятия.
61. Планирование и моделирование деятельности предприятия в кризисной ситуации.
62. Управление оборотным капиталом в период финансового оздоровления предприятия.
63. Контроллинг как инструмент управления в кризисной ситуации.
64. Стратегическое управление фирмой в кризисных условиях.

65. Совершенствование управления инновационной деятельностью на неплатежеспособном предприятии.
66. Работа с персоналом на предприятии, находящемся в кризисном положении.
67. Зарубежный опыт антикризисного управления.
68. Методы повышения инвестиционной привлекательности предприятия.
69. Антикризисное управление предприятием, работающим в сфере услуг: маркетинг, финансы, нововведения и др.
70. Реализация инновационного потенциала организации в условиях кризиса.
71. Система оценки конкурентоспособности предприятия и вероятные причины убыточности российских предприятий.
72. Усовершенствование и производственный инжиниринг в антикризисном организационно-производственном менеджменте.
73. Антикризисные реформы в Германии после второй мировой войны (Людвиг Эрхард).
74. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления.
75. Передовые инструменты управления персоналом. Использование их возможностей для обеспечения бескризисного развития организации (коучинг, НЛП и др.).
76. Каким должен быть менеджер по антикризисному управлению (желаемые качества, стиль поведения и т.д.)?
77. Диагностика кризисных предприятий.
78. Стабилизационная программа.
79. Основные аспекты бескризисного развития предприятий.
80. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне предприятий.
81. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне государств.
82. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Шумпетера.

### **Средство оценивания: устный опрос**

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;

	– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.
--	--

### Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка «**отлично**» выставляется студенту, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;
- автор отвечает на вопросы аудитории;
- показано владение специальным аппаратом;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка «**хорошо**» выставляется студенту, если:

- доклад четко выстроен;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;
- докладчик не может ответить на некоторые вопросы;
- докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины;
- выводы докладчика не являются четкими.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается;
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно;
- докладчик не может четко ответить на вопросы аудитории;
- показано неполное владение базовым научным и профессиональным аппаратом;
- выводы имеются, но они не доказаны.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;
- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

### Практические задания

#### Тема 1. Введение в антикризисное управление

#### Практические задания

Кейс 1.1

Завод имени И. А. Лихачева (АМО ЗИЛ) широко известен не только в России. Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:

- развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;
- совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;
- расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;
- совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощностей; привлечение дополнительных де-нежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земельных участков.

Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, предусмотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест; решение ряда крупных вопросов с Правительством России, министерствами и ведомствами, банковскими учреждениями.

Кроме того, Правительство Москвы:

- установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70 % дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства;

- разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компенсационных платежей с целью их последующей продажи или сдачи в аренду;

- оказало содействие в совершенствовании организационной структуры и системы управления предприятием, привлечении средств для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также в использовании оптимальных схем погашения кредиторской и дебиторской задолженности;

- утвердило программы мероприятий по передаче объектов социальной сферы АМО ЗИЛ в собственность Москвы и поставок его автомобильной техники для нужд городского хозяйства, а также план мероприятий по его информационной и рекламной поддержке.

### **Вопросы**

1 Какие интересы преследовало Правительство Москвы, принимая участие в разработке комплексной антикризисной программы АМО ЗИЛ?

Какие проблемы АМО ЗИЛ решила реализация данной антикризисной программы?

### **Задание 1.1**

Заполните таблицу, дав характеристику каждого стратегического типа организации по функциональным направлениям.

	Эксплерент	Пациент	Коммутент	Виолент
Управление				
Маркетинг				



Производство				
Финансы				
Персонал				

#### Задание 1.2

Приведите пример любой известной российской организации и охарактеризуйте стадию ее развития (по направлениям). Каким кризисным факторам наиболее подвержена данная организация, на Ваш взгляд? В чем ее ключевые факторы устойчивости?

### Тема 2. Кризис и антикризисное управление в организациях

#### План:

1. Содержание антикризисного управления
2. Функции антикризисного менеджера
3. Позитивные последствия кризиса
4. Ошибки антикризисного управления

#### Практические задания

##### Кейс 2.1

Российский Экспо-тур туроператор *Экспо-тур* объявил о банкротстве, оставив за границей около 16 тыс. клиентов. Федеральное агентство воздушного транспорта России принимает меры для того, чтобы вернуть туристов домой.

Как сообщили в Федеральном агентстве, представители *Экспо-тур* обратились в управление в пятницу днем, но еще вечером в пятницу отбывающие из Москвы клиенты не знали о банкротстве туроператора.

Компания специализируется на турах в Грецию и Турцию. По информации Федерального агентства, предприняты меры для того, чтобы рейсы туроператора из Турции были выполнены по графику, а вот туристов в Греции ждут изменения расписания. В аэропорту Москвы ожидают прибытия 800 пассажиров *Экспо-тур* сегодня и столько же завтра.

В неформальных сообщениях в этом году Федеральное агентство предупреждало, что небольшим туроператорам будет трудно выжить. На протяжении нескольких месяцев поступали сигналы о том, что в *Экспо-тур* не все хорошо. Отзывы о работе компании в прессе и на форумах были крайне негативными.

По данным Ассоциации туроператоров России, у *Экспо-тур* примерно 150 тысяч клиентов. 50 тысяч из них получают этим летом материальный ущерб от банкротства компании.

#### Вопросы

1. Перечислите негативные последствия банкротства *Экспо-тур*.
2. Каковы, по Вашему мнению, основные причины банкротства туроператоров?

### Тема 3. Диагностика кризисных угроз

#### План:

1. Диагностика предкризисных сигналов

2. Прогнозирование в антикризисном управлении
3. Методы обнаружения слабых мест в организации

### **Практические задания**

Проведите SWOT-анализ приведенной ниже организации

Характеристика предприятия ЗАО «МАРИЙСКОЕ»

Официальное полное фирменное наименование предприятия: Закрытое Акционерное общество «Марийское».

Местонахождения и почтовый адрес предприятия: 425202 Республика Марий Эл, Медведевский район, п. Краснооктябрьский.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества – директором.

Структура управления – линейно-функциональная.

Директором ЗАО «Марийское» является Пушкарев Анатолий Александрович.

Строительство птицефабрики «Марийское» началось в 1973 году. Первым ее директором был И.К. Ахметшин.

Первая ее очередь была сдана в эксплуатацию в 1975 году, вторая – через год. Освоение шло по мере постройки.

Сначала откармливали уток, гусей. Содержание птицы было напольным, преобладал ручной труд. Потом было принято бройлерное направление.

В 1976 году в республике создано производственное объединение «Бройлер», в него вошла и птицефабрика «Марийское».

В 1977 году в честь коллектива птицефабрики в республике зажигается звезда Трудовой славы, организации присваивается звание «Предприятие высокой культуры производства и организации труда». Трижды – в 1978, 1979, 1981 годах – птицефабрике «Марийское» присуждается переходящее Красное знамя ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ.

В 1983 году благодаря внедрению в производство последних достижений науки и передового опыта показатели птицефабрики заметно выросли.

Все процессы становятся механизированными и автоматизированными.

На фабрике применяются прогрессивные формы организации труда – одной из первых она переходит на 5-дневную рабочую неделю без увеличения численности работников.

С 1997 года ЗАО «Марийское» является головным предприятием ассоциации «Марптицепром», которая в нынешней сложной экономической ситуации наращивает производство мяса птицы.

Закрытое акционерное общество «Марийское» зарегистрировано Государственной Регистрационной палатой Республики Марий Эл № 441 от 4.12.95г., учреждено в процессе приватизации в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 4 сентября 1992 года № 708 «О порядке приватизации и реорганизации предприятий и организаций АПК», положением о реорганизации колхозов, совхозов и приватизации с/х - предприятий, утвержденным постановлением Правительства РФ №708 и решением трудового коллектива птицевосхоза «Марийский» от 6 сентября 1994 года, протокол № 1.

Устав Закрытого акционерного общества «Марийское» в новой редакции зарегистрирован 09.01. 1998 года, регистрационный номер 257.

Акционерное общество «Марийское» является закрытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Фирменное наименование общества: Закрытое акционерное общество «Марийское».

Сокращенное наименование общества: ЗАО «Марийское».

Местонахождения ЗАО «Марийское»: Россия. Республика Марий Эл, Медведевский район п. Краснооктябрьский.

Основной целью ЗАО «Марийское» является извлечение прибыли.

ЗАО «Марийское» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральными законами.

Общество осуществляет, следующие виды деятельности:

- производство мяса птицы;
- производство сельскохозяйственной продукции растениеводства и животноводства;
- глубокая переработка мяса птицы, говядины, свинины;
- оптовая и розничная торговля сельскохозяйственной продукцией;
- оптовая и розничная торговля продовольственными товарами;
- оптовая и розничная торговля непродовольственными товарами;
- заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, отходов производства, растительного и минерального сырья и др.

ЗАО «Марийское» обязано действовать во имя интересов акционерного общества, способствовать его дальнейшему развитию и процветанию; во всех вопросах своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, Устава акционерного общества; выполнять в первоочередном порядке работы, имеющие приоритетное значение для акционерного общества в целом.

Учредителями общества являются члены трудового коллектива, 100% акций распределены среди учредителей.

Акционерное общество возглавляет директор и Наблюдательный Совет из 5 человек.

Организационно предприятие разбито на три отделения.

Первое отделение расположено в поселке Краснооктябрьский Медведевского района в 18 км от столицы республики - города Йошкар-Ола по Козьмодемьянскому тракту, в 15 км от районного центра поселка Медведево и в 2 км от железнодорожной станции Нолька. Здесь сосредоточено основное производство: птичники по выращиванию цыплят, цеха по забою птицы, её переработке (консервный и колбасный). Кроме того, здесь расположена молочно-товарная ферма по производству молока и привеса крупного рогатого скота и свиней. Эта продукция идет в основном на удовлетворение внутренних потребностей предприятия. Свиноферма на 60 голов свиноматок предназначена для выращивания поросят до окончания подсосного периода, после которого они реализуются работникам хозяйства.

Для обеспечения производственного процесса имеются вспомогательные и обслуживающие объекты: котельная, цех приготовления комбикормов, кормосклад, очистительные сооружения, система водоснабжения и канализации, тепловые сети, электросети, автотракторный парк, ремонтно-строительный цех.

Второе отделение расположено в селе Люльпаны и в деревне Турша (присоединены в 2002 году) в тридцати-сорока километрах от города Йошкар-Ола. Во втором отделении имеются две фермы по производству молока и откорму КРС и свинокомплекс. Здесь сосредоточены основные сельскохозяйственные угодья. Выращивают зернофуражные культуры (ячмень, овес), а также яровую и озимую пшеницу.

Третье отделение образовалось путем присоединения к ЗАО «Марийское» ОАО «Казанское», расположенного на расстоянии около ста километров от города Йошкар-Ола по Сернурскому тракту. Здесь находится молочно-товарная ферма по производству молока и откорму КРС, пилорама для производства деловой древесины и дров, реммастерская и мельница. Третье отделение ЗАО «Марийское» появилось в 2003 г. и занимает площадь 8607 га.

Сельское хозяйство является ведущей отраслью республики, важное место в нем занимает птицеводство, представленное крупными птицефабриками. Основными конкурентами ЗАО «Марийское» являются ЗАО ПТФ «Горномарийская», ПТФ «Волжская» и ГПЗ «Азановский».

Благодаря слаженной работе, птицефабрике удается производить конкурентоспособную продукцию, которая пользуется спросом не только Республике Марий Эл, а также за ее пределами.

Достоинством предприятия является прочный опыт работы, сложившиеся отношения в коллективе, профессиональный опыт персонала, знание рынка, устойчивые связи с поставщиками и потребителями.

ЗАО «Марийское» - крупнейшее хозяйство в республике Марий Эл по производству мяса цыплят-бройлеров и продуктов его переработки. Его доля в валовом производстве мяса бройлеров в Медведевском районе превышает 42%, в целом по республике – 10%. Основными отраслями производства являются: птицеводство, животноводство, растениеводство, переработка мяса птицы и скота, переработка молока, оптовая и розничная торговля.

ЗАО «Марийское» - крупнейшее хозяйство в Республике Марий Эл по производству мяса цыплят-бройлеров и продуктов его переработки.

Территория хозяйства расположена в центральной части Среднерусской возвышенности Восточно-Европейской равнины и характеризуется слабоволнистым рельефом. Тип климата – умеренно-континентальный, наибольший удельный вес (98%) занимают дерново-подзолистые почвы.

ЗАО «Марийское» производит более 100 видов мясной продукции. Это не только непосредственно мясо птицы, но и полуфабрикаты, субпродукты, колбасные изделия (более 30 видов), копчено-вареные (7 видов), консервы (10 видов), а также говядина, свинина, говяжьи и свиные субпродукты.

Значительную долю в объеме реализации предприятия занимает молоко и молочная продукция. В цехе переработки молока производят пакетирование пастеризованного молока, молочную продукцию: кефир, творог, сметану, масло сливочное, ряженку и др. С 2002 года налажено производство сыра.

На предприятии полностью решены проблемы реализации готовой продукции. ЗАО «Марийское» располагает 47 крупными фирменными магазинами в РМЭ, и множеством мелких торговых точек. Интенсивно ведется оптовая продажа продукции.

Среди покупателей продукции – ЗАО «Лукойл – Марий Эл», ГУП «Марийский хлеб», ООО «Марихолодмаш», ООО «Берк» и ООО «Провими» (г. Москва) и множество других регионов России.

Органами управления на предприятии ЗАО «Марийское» являются: общее Собрание акционеров, Наблюдательный совет, директор.

Общее Собрание акционеров – высший орган управления обществом, который решает все основные вопросы деятельности предприятия, такие как избрание Наблюдательного совета, изменение Устава, принятия решения о прекращении деятельности общества и др.

Акционеры общества пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими акционерами, по цене предложения третьему лицу пропорционально количеству акций, принадлежащих каждому из них. Каждая обыкновенная акция общества предоставляет акционеру - ее владельцу одинаковый объем прав.

Акционеры - владельцы обыкновенных акций общества имеют право:

- лично или через представителей участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции
- получать информацию о деятельности общества

- получать дивиденды
- в случае ликвидации общества - получить часть его имущества
- осуществлять иные права, предусмотренные настоящим Уставом и федеральным законодательством.

Акционеры общества обязаны:

- соблюдать Устав ЗАО «Марийское»
- соблюдать коммерческую тайну
- предоставлять необходимую информацию для общества.

На основании имеющихся данных каждый акционер-владелец акций общества может получать дивиденды, которые выплачиваются один раз в год из чистой прибыли общества. Решение о выплате годовых дивидендов, размере годового дивиденда и форме его выплаты принимается общим собранием акционеров.

В компетенцию Наблюдательного совета входит решение вопросов общего руководства деятельностью предприятия. К его исключительной компетенции относятся следующие вопросы: определение приоритетных направлений деятельности; созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров; принятие решений о создании филиалов, об участии предприятия в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, иных объединениях и коммерческих организациях» предварительное утверждение годового отчета, избрание директора; установление выплачиваемого ему вознаграждения.

Директор является единоличным исполнительным органом, осуществляющим руководство текущей деятельностью предприятия. Директор организует выполнение решений общего Собрания акционеров и Наблюдательного совета, а также без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы, как в РФ, так и за ее пределами; утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

В состав Исполнительной дирекции входят заместители директора по хозяйственной части, по производству, по коммерческой части, по экономике, главный бухгалтер, подчиняющиеся непосредственно директору и имеющие в своем подчинении соответствующие их профилю структурные подразделения (Приложение А).

Такая система управления называется линейно-функциональной. Она способствует быстрому росту квалификации работников за счет их специализации и, в конечном счете, росту профессионального роста управленцев. Вместе с тем такая структура имеет и определенные недостатки, главным из которых является недостаточная адаптация к быстроизменяющимся условиям деятельности предприятия из-за узкой специализации подразделений на решении нескольких частных задач. Контроль за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества осуществляется ревизионной комиссией, избираемой на годовом Собрании акционеров.

В подчинении директора находятся: заместитель директора по экономике, коммерческий директор, агроном первого отделения, начальник цеха механизации, заместитель директора по производству, начальник цеха строительства и ремонта, начальник охраны, начальник хозяйственной службы, санитарный врач и начальники функциональных служб: старший инспектор по кадрам, юрисконсульт. Секретарь, инженер по технике безопасности, начальник подсобного хозяйства. В прямом подчинении у заместителя директора по экономике находятся главный бухгалтер и главный экономист. В прямом подчинении коммерческого директора находятся экономист по розничной торговле, директор по сбыту, товароведы, заведующие магазинами «Птица».

Таким образом, ЗАО «Марийское» - стабильное предприятие, прочно стоящее на ногах, наращивающее объемы производства и увеличивающее ассортимент продукции, расширяющее свой рынок сбыта.

## Тема 4. Антикризисное планирование

### План:

1. Команда антикризисного управления
2. Антикризисные мероприятия

### Практические задания

#### Задание 4.1

Расчет и оценка эффективности антикризисных мер на конкретном примере

Вопросы: Исходя из собственной практики, деятельности компании, в которой вы работаете, или на примере других организаций, используя печатные и интернет источники, рассмотрите конкретный случай антикризисных мер и проанализируйте их эффективность.

#### ПРИМЕР:

Возьмем в пример ООО «Полиграфика», рассмотрим какие антикризисные меры приняты и какова их эффективность.

Предприятие было образовано в 1999 году как акционерное общество закрытого типа (№3462 от 18.05.99. регистрационная палата мэрии города Усинск). В результате принятия нового Гражданского кодекса Российской Федерации АОЗТ «Полиграфика» прошло перерегистрацию и приобрело новое название ООО «Полиграфика».

Продукция ООО «Полиграфика» - это качественные художественные альбомы выполненные на высшем уровне, глянцевые журналы, буклеты, рекламные проспекты и издания, качественные и красочные детские книги.

В настоящее время ООО «Полиграфика» функционирует со следующим составом специалистов:

#### 1. Административно-управленческий персонал:

Генеральный директор (1 человек), коммерческий директор (1 человек), секретарь-референт (1 человек), главный бухгалтер (1 человек), бухгалтер (2 человека), инженер-экономист (2 человека), начальник службы маркетинга и сбыта(1 человек), маркетолог (2 человека), специалист по рекламе, менеджер по сбыту (5 человек), юрист (1 человек), начальник службы управления персоналом (1 человек), начальник отдела кадров (1 человек), специалист по кадрам (1 человек).

#### 2. Издательство:

Директор (1 человек), заместитель директора (1 человек), технический редактор-корректор (1 человек), художественный редактор (1 человек), руководитель издательской системы (1 человек), художник-дизайнер (1 человек), оператор по компьютерной сети (1 человек).

#### Типография:

Главный инженер (1 человек), технолог отделочного производства (1 человек), технолог(1 человек), инженер (1 человек), заготовщик (1 человек), монтажник (1 человек), водитель (1 человек), печатник (3 человека), отделочник (2 человека), копировщик печатных форм (1 человек), специалист по фотосъемке (1 человек), дворник (1 человек), водитель (1 человек), уборщица (1 человек).

С августа 2008 года рассматриваемая организация столкнулась с рядом проблем в своей деятельности, таких как:

- количество клиентов уменьшилось,
- сократился спрос на ряд полиграфических услуг (сувенирная продукция, услуги дизайнера и др.),
- быстрое и резкое уменьшение выручки от реализации и как следствие сокращение прибыли предприятия.

Начиная с ноября 2008 года возникли и внутренние проблемы, такие как:

- задержка заработной платы работникам предприятия,
- нарастание недовольства в коллективе,

- проблемы в социально-психологическом климате.

Таким образом, можно сказать что с осени 2008 года на предприятии ООО «Полиграфика» существует кризис.

В качестве оценки кризиса в управлении ООО «Полиграфика» используем методику Аргенты.

Выделим основные показатели:

1. Некомпетентность управления – 2
2. Председатель совета директоров является также и директором – 4
3. Пассивность совета директоров – 4
4. Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках) – 6
5. Некомпетентный директор – 2
6. Недостаток профессиональных управленцев 3
7. Отсутствует бюджетный контроль 1
8. Ошибочных прогноз денежных потоков – 3
9. Отсутствует автоматизированная система управленческого учета – 3
10. Вялая реакция на изменения (появление новых полиграфических услуг, методов организации труда и т.п.) 15

Максимально возможная сумма – 39

Проходной балл – 10

Наше предприятия набирает 6 баллов. (6 и 8 пункты). Следовательно ошибки допущены не будут.

Данная методика с достаточной точностью позволяет прогнозировать возможное банкротство рассматриваемой организации.

Выделим основные характеристики кризиса на ООО» Полиграфика».

1. Бюджетно-финансовый кризис по своей природе.
2. Краткосрочной кризис по длительности.
3. Обратимый кризис по стадии
4. Экзогенный кризис по сфере возникновения.

Для снижения кризисных явлений на предприятии руководство ООО «Полиграфика» разработало следующие меры:

По управлению дебиторской задолженностью.

Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности – одно из действенных мероприятий по укреплению финансовой устойчивости предприятия.

а) сократить срок отсрочки, но т.к. эта мера может сократить число покупателей, то параллельно можно ввести следующую систему скидок:

- в случае 100 % предоплаты покупатель получает 5 % скидку;
- предоставление скидки от объема заказа;
- если при приобретении нового заказа покупателем не полностью погашен предыдущий долг, можно сократить сумму долга на 2-5 %, как вариант накопительной скидки;

б) предоставлять разные варианты оплаты товара (наличный, безналичный расчет, оплата векселями, аккредитив, цессия);

в) предусмотреть штрафные санкции за просрочку платежа при заключении договора (0,5-1 % за каждую банковскую неделю от суммы задолженности);

г) использовать систему обязательной предоплаты в случае наличия в прошлом нарушения платежной дисциплины.

Мероприятия по совершенствованию сбыта:

- Разработка мероприятий по стимулированию сбыта, что позволят предприятию увеличить объемы продаж услуг и прочнее закрепиться на рынках сбыта полиграфических услуг.

Мероприятия по совершенствованию мотивации и производительности труда работников ООО «Полиграфика»:

- Изменило систему оплаты труда с применением коэффициента трудового участия.

За прошедший период (сентябрь 2008 г. – декабрь 2009 г.) были значительно улучшены показатели по дебиторской задолженности, удалось привлечь новых клиентов, снять напряженность в коллективе.

Для исследуемой организации такой риск отсутствует, следовательно можно сделать вывод о эффективности предпринятых антикризисных мер.

## **Тема 5. Предотвращение развития кризиса** **Практические задания**

### Задание 5.1

Изучив экономические меры предотвращения кризисов составьте сравнительную характеристику методов и заполните таблицу.

Методы	Достоинства	Недостатки
Способы увеличения поступления денежных средств		
Сокращение расходов		
Снижение затрат		
Сокращение активов		
Создание дополнительной прибыли		

## **Тема 6. Тактика и стратегия антикризисного управления** **Практические задания**

### Кейс 6.1

Вы – в команде нового антикризисного управляющего предприятием.

Перед Вами поставлена цель – разработать предложения по выработке антикризисной стратегии предприятия. Для этого Вам как аналитику необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать текущую ситуацию на предприятии – провести комплексную диагностику:

- провести SWOT-анализ (полная версия метода);
- провести маркетинговый анализ (по модели «5 сил Портера») (с использованием информации из внешних источников);
- оценить вероятность угрозы банкротства (платежеспособность по Российской нормативной системе показателей, вероятность банкротства по Z-счету Альтмана, кредитоспособность);

2. На основании проведенного анализа сделать вывод о параметрах кризисной ситуации:

- Характер кризиса;
- Широта охвата;
- Причины и др.

3. Предложить стратегию и тактику выхода из кризиса:

- Общая стратегия компании;
- Стратегия по сферам деятельности (маркетинг, производство, кадры, управление и финансы).

4. Подготовить презентацию результатов своей работы для руководства компании и возможных инвесторов.



### **Обязательные разделы отчета:**

1. История компании (из условия кейса);
2. Диагностика предприятия:
  - 2.1. SWOT-анализ
  - 2.2. маркетинговый анализ (по модели «5 сил Портера»)
  - 2.3. Финансово-экономический анализ (исходные данные кейса, таблица первичных расчетных данных, расчеты, выводы): платежеспособность по Российской нормативной системе показателей, вероятность банкротства по Z-счету Альтмана, кредитоспособность.
3. Характеристика кризисной ситуации:
  - Характер кризиса;
  - Широта охвата;
  - Причины и др.
4. Стратегия оздоровления предприятия
  - 4.1. Общая характеристика предлагаемой стратегии (основные цели и задачи, этапы);
  - 4.2. Стратегия по направлениям деятельности:
    - в области маркетинга;
    - в области производства;
    - в области финансов;
    - в области управления;
    - в области управления персоналом.
  - 4.3. Риски реализации стратегии.
5. Заключение – вывод.

## **Тема 7. Банкротство кризисного предприятия Практические задания**

### Семинар 7.1. Наблюдение:

1. Цели введения наблюдения. Категории должников, в отношении которых наблюдение не вводится.
2. Последствия принятия судом заявления о признании должника банкротом.
3. Временный управляющий (требования к управляющему; права и обязанности арбитражного управляющего; ответственность управляющего; порядок утверждения управляющего; вознаграждение управляющего).
4. Порядок предъявления требований кредиторов.
5. Классификация кредиторов.
6. Первое собрание кредиторов.
7. Оспаривание сделок должника.
8. Завершение наблюдения.

### Задание 7.1

В ходе осуществления процедуры банкротства – наблюдения, введенной арбитражным судом в отношении Общества с ограниченной ответственностью (далее именуемого ООО), налоговая инспекция обратилась в арбитражный суд с заявлением о взыскании с ООО штрафа в сумме 20 тыс. рублей за невыполнение налоговым агентом обязанности по удержанию и перечислению налога на доходы физических лиц.

Впоследствии решением суда, ООО было признано банкротом, в отношении него открыто конкурсное производство. Определением суда исковое заявление налогового органа оставлено без рассмотрения. Правомерен ли отказ суда в рассмотрении дела и почему?

### Задание 7.2

Вправе ли органы управления организации после введения наблюдения с письменного согласия временного управляющего принять решение о реорганизации должника?

### Задание 7.3

Согласно отчету временного управляющего и в соответствии с решением первого собрания кредиторов должника в отношении последнего должна быть введена процедура банкротства – конкурсное производство. В судебное заседание со стороны, заявленной саморегулируемой организации кандидатура арбитражного управляющего для утверждения в деле о банкротстве представлена не была, несмотря на получение определения арбитражного суда о принятии заявления о признании должника банкротом.

Какие процессуальные решения должен принять арбитражный суд?

## **Тема 8. Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц**

### **Практические задания**

#### Задача 8.1.

Общество с ограниченной ответственностью «Контур» обратилось в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. К заявлению, в качестве подтверждения задолженности были приложены договор на выполнение работ, акт выполненных работ, акт сверки задолженности и письмо должника, в котором последний признает долг. Вправе ли арбитражный суд возбудить на основании представленных документов дело о банкротстве должника? Процессуальные действия арбитражного суда?

#### Задача 8.2.

Вправе ли арбитражный управляющий выдавать доверенности?

Вправе ли временный управляющий выдать доверенность на участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредитора?

#### Задача 8.3.

После принятия судом заявления налогового органа о признании должника банкротом, должник частично исполнил указанные в заявлении требования, в результате чего их сумма стала меньше суммы, необходимой для возбуждения дела о банкротстве. Действия суда?

#### Задача 8.4.

Рассматривается ли с соблюдением порядка, предусмотренного Законом о банкротстве (в рамках процесса о банкротстве), требование кредитора о возврате должником имущества из чужого незаконного владения в процессе банкротства должника?

#### Задача 8.5.

13.10.2008г. в отношении ООО «Сибирь» было принято решение о взыскании с него долга в размере 100 тыс. рублей, когда решение суда вступило в законную силу взыскателю был выдан исполнительный лист. 25.12.2009г. в отношении ООО «Сибирь» было возбуждена процедура банкротства наблюдения. Кредитор направил исполнительный лист для безакцептного списания в банк должника. Действия банка?

#### Задача 8.6.

13.01.2010г. между ООО (заемщик) и ОАО (займодавец) был заключен договор займа срок возврата денежных средств по которому предусмотрен - 01.06.2010г.

01.04.2010г. в отношении ООО была возбуждена процедура банкротства и введено наблюдение. 02.06.2010г. займодавец потребовал возврата предоставленного займа посчитав данное требование текущим. Однако временный управляющий отказ в удовлетворении данного требования и предложил ОАО обратиться с заявлением в

арбитражный суд о включении данной суммы в реестр требований кредиторов. ОАО обратилась в арбитражный суд с жалобой на действия временного управляющего.

Какое решение должен принять арбитражный суд по жалобе?

Задача 8.7

- Тютюрин Эдуард Пантелеевич попавший под сокращение в организации СХПКК «Русь» не получив пособие (установленное законодательством) обратился в арбитражный суд с заявлением о признании предприятия банкротом ввиду наличия у последнего просроченной кредиторской задолженности по выплате заработной платы.
- Каковы дальнейшие действия арбитражного суда?  
Решите ситуацию, используя нормы федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

## **Тема 9. Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций**

### **Практические задания**

Задание 9.1

Банкротом могут быть признаны любые лица, в том числе некоммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Исключение составляют:

- казенные предприятия;
- учреждения;
- политические партии;
- религиозные организации.

Вопросы

Какие методики могут быть использованы для прогнозирования вероятности наступления банкротства в различных организациях?

Опишите особенности диагностики кризисов в различных организациях: градообразующих, сельскохозяйственных, финансовых и др.

Задание 9.2

Вступление экономики России в рыночные отношения, открытие отечественного рынка для импорта зарубежных товаров поставили ряд российских организаций в сложное финансовое и экономическое положение.

Волна банкротств была подстегнута дефолтом 1998 г. в результате судебных решений о признании должников банкротами постоянно увеличивалось: 4747 (1998 г.), 8299 (1999 г.), 15 143 (2000 г.). В период с 2004 по 2006 гг. наблюдался устойчивый рост количества решений о признании должников банкротами и открытии конкурсного производства: 2004 г. – 9390; 2005 г. – 13963, что на 48,7 % выше уровня 2004 г.; 2006 г. – 76447, что превысило показатели 2005 г. в 5,5 раз. Некоторое уменьшение количества банкротств, связанное с относительной стабилизацией экономики, наблюдалось в 2007 г. – 19238 (в 4 раза ниже уровня 2006 г.). Глобальный экономический кризис, захлестнувший мировую экономику в 2008 г., дал основание аналитикам прогнозировать резкое снижение конкурентоспособности и финансовой устойчивости ряда предприятий и, как следствие, новую волну банкротств.

Вопросы

По Вашему мнению, связано ли огромное количество банкротств в России с полным отсутствием диагностики банкротства предприятия или ее ошибочным осуществлением? Обоснуйте свой ответ.

Перечислите типичные ошибки диагностики банкротства предприятия.

## Тема 10. Человеческий фактор антикризисного управления

### Практические задания

#### Задание 10.1

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Мо-торс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принял за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и компания «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

#### Вопросы

В чем Вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение; – хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

#### Задание 10.2

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из последствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и

назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

Вопросы

Назовите причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшее место до прихода к управлению Ли Якокки.

Что помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в коллективе и повышения эффективности его работы?

### **Средство оценивания: Практические задания**

Шкала оценивания:

Практическое задание оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения задания.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание частично имеет правильное решение, аргументация не полная, не прослеживается знание теоретических материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание решено неверно, отсутствуют необходимые знания теоретического материала.

### **Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисное управление»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят промежуточную аттестацию по дисциплине «Антикризисное управление» в форме зачета в 7 семестре по очной форме, в форме экзамена в 8/9 семестре.

При проведении зачета, экзамена по дисциплине «Антикризисное управление» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура зачета, экзамена по дисциплине «Антикризисное управление»**

#### **1. устный ответ на вопросы**

Студенту на зачете дается время на подготовку вопросов теоретического характера

#### **2. выполнение тестовых заданий**

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

#### **3. выполнение практических заданий**

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

**Устный ответ студента на зачете, экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах антикризисного управления, знание классической и современной литературы.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения.

#### Критерии оценивания ответов

	Устный ответ	Практическое задание	Тестовые задания
<b>Отлично</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90–100 % правильно выполненных заданий
<b>Хорошо</b>	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	70–90 % правильно выполненных заданий
<b>Удовлетворительно</b>	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения;	50–70 % правильно выполненных заданий

		обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	
<b>Неудовлетворительно</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	менее 50% правильно выполненных заданий

Отметка за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

#### Критерии оценивания ответов

	Устный ответ	Практическое задание	Тестовые задания
<b>зачтено</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме;	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	50-100 % правильно выполненных заданий
<b>не зачтено</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в изложении материала	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	До 50 % правильно выполненных заданий

#### Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил

		стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно»

**Отметка** за зачет по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

#### **Рекомендации по проведению зачета, экзамена**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену/зачету, критериями оценивания. В результате экзамену/зачету студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене/зачете, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене/зачете следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведенной в пункте 3.



6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

#### **Перечень вопросов к зачету**

1. Кризисы в социально-экономической системе. Классификация кризисов.
2. Кризис и антикризисное управление: понятия и виды
3. Причины возникновения кризисов и их классификация
4. Понятия и виды антикризисного управления
5. Функции антикризисного менеджера
6. Негативные последствия кризиса и кризисных ситуаций
7. Система стейкхолдеров антикризисного управления
8. Содержание антикризисного управления
9. Функции антикризисного менеджера
10. Позитивные последствия кризиса
11. Ошибки антикризисного управления
12. Параметры внешней среды организации в антикризисном управлении
13. Внутренняя среда и антикризисное управление
14. Методы анализа внутренней и внешней среды кризисного предприятия
15. Диагностика предкризисных сигналов

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Методы прогнозирования в антикризисном управлении
2. Понятие и сущность антикризисного планирования
3. Процесс антикризисного планирования
4. Команда антикризисного управления
5. Организационные меры предотвращения кризисов
6. Экономические меры предотвращения кризисов
7. Роль стратегии в антикризисном управлении
8. Разновидности антикризисных стратегий
9. Реструктуризация организации в антикризисном управлении
10. Реорганизация предприятия в антикризисном управлении
11. Разработка и реализация антикризисной стратегии
12. Процедуры в деле о несостоятельности (банкротстве) организаций
13. Банкротство градообразующих организаций
14. Банкротство сельскохозяйственных организаций
15. Банкротство финансовых организаций
16. Банкротство стратегических предприятий
17. Банкротство субъектов естественных монополий
18. Упрощенные процедуры, применяемые в деле о банкротстве
19. Диагностика финансового состояния предприятия
20. Модель определения вероятности наступления банкротства Альтмана
21. Модель определения вероятности наступления банкротства Спринггейта
22. Модель определения вероятности наступления банкротства Р. Таффлер и Г. Тишоу
23. Модель определения вероятности наступления банкротства Р. Лиса

24. Модель определения вероятности наступления банкротства А.Ю. Беликова — Г.В. Давыдовой
25. Модель определения вероятности наступления банкротства Бивера.
26. Модель определения вероятности наступления банкротства Коннана-Гольдера
27. Модель определения вероятности наступления банкротства Г.В. Савицкой
28. Управление персоналом в условиях кризиса
29. Стратегия управления кадрами в условиях кризиса
30. Управление конфликтами в условиях кризиса
31. Меры по восстановлению платежеспособности в процессе антикризисного управления

**Примерные тестовые задания  
по дисциплине «Антикризисное управление»**

1. Кредитор имеет право требовать от должника:
  - 1) поставить товар;
  - 2) исполнения обязательств;
  - 3) исполнить услугу;
  - 4) выплатить вознаграждения.
  
2. Процедура ликвидации должника, продажи его имущества и расчёта с кредиторами называется:
  - 1) финансовым оздоровлением;
  - 2) банкротством;
  - 3) расчётом;
  - 4) неплатежеспособностью.
  
3. Нарушение сроков исполнения обязательств ведёт к возникновению у контрагентов:
  - 1) разногласий;
  - 2) рисков;
  - 3) несогласованности;
  - 4) предложений.
  
4. К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, относятся:
  - 1) система руководства;
  - 2) развитие науки и техники;
  - 3) стабильность предприятия;
  - 4) качество и уровень маркетинга.
  
5. Факторы зависящие от организации работы самого предприятия:
  - 1) внешние;
  - 2) внутренние;
  - 3) стратегические;
  - 4) устойчивые.
  
6. К внутренним факторам предприятия относятся:

- 1) отношение банков;
  - 2) принципы деятельности;
  - 3) законодательство;
  - 4) налоговая политика.
7. Факторы, усиливающие кризисную ситуацию предприятия:
- 1) неплатежеспособность;
  - 2) неудовлетворительная постановка работы с рынком;
  - 3) плохая работа с клиентами;
  - 4) дебиторская задолженность.
8. Изменения, переходный период в деятельности предприятия, отрасли, экономики в целом:
- 1) становление;
  - 2) кризис;
  - 3) завоевание рынка;
  - 4) прогресс.
9. Кризисы могут быть:
- 1) денежными;
  - 2) экономическими;
  - 3) персональными;
  - 4) неопределёнными.
10. Главная причина всякого экономического кризиса:
- 1) несовершенство законодательства;
  - 2) недостаточность ресурсов, изъяны организационно-управленческой деятельности по компилированию и использованию имеющихся ресурсов;
  - 3) непредвидимость ситуации;
  - 4) отсутствие анализа.
11. Платежеспособность организации – это:
- 1) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
  - 2) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
  - 3) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
12. Административный управляющий назначается при процедуре:
- 1) ликвидации
  - 2) внешнего управления
  - 3) финансового оздоровления
  - 4) наблюдения
  - 5) досудебной
13. Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы:

- 1) распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом
- 2) минимизировать убытки государства
- 3) обеспечить выживание несостоятельного предприятия

14. Внешний управляющий назначается при процедуре:

- 1) финансового оздоровления
- 2) наблюдения
- 3) досудебной
- 4) внешнего управления
- 5) ликвидационной

15. Расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору относятся к требованиям кредиторов:

- 1) третьей очереди
- 2) вне очереди
- 3) второй очереди
- 4) первой очереди

16. Расчеты с другими кредиторами (требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов) относятся к требованиям кредиторов:

- 1) вне очереди
- 2) первой очереди
- 3) третьей очереди
- 4) второй очереди

17. В качестве причины экономических кризисов цикличность притоки инвестиций называет теория:

- 1) чрезмерного инвестирования
- 2) диспропорциональности
- 3) регуляции
- 4) К.Маркса
- 5) нововведений

18. Конкурсный управляющий назначается при процедуре:

- 1) финансового оздоровления
- 2) досудебной
- 3) внешнего управления
- 4) ликвидационной
- 5) наблюдения

19. Доверительный управляющий назначается при процедуре:

- 1) внешнего управления
- 2) ликвидационной
- 3) досудебной
- 4) наблюдения
- 5) финансового оздоровления

20. Судебные расходы должника, текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, задолженность по заработной плате, начисленная за период конкурсного производства относятся к требованиям кредиторов:

- 1) первой очереди
- 2) второй очереди

- 3) вне очереди
- 4) третьей очереди

21. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей:

- 1) конфликт
- 2) мотивация
- 3) целеполагание
- 4) соперничество

22. Установите правильную последовательность фаз развития кризиса:

- 1) кризис
- 2) депрессия
- 3) оживление
- 4) подъем

23. Временный управляющий назначается при процедуре:

- 1) наблюдения
- 2) ликвидационной
- 3) внешнего управления
- 4) досудебной
- 5) финансового оздоровления

24. Финансовая устойчивость организации – это:

- 1) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
- 2) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
- 3) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами

25. Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью относятся к требованиям кредиторов:

- 1) третьей очереди
- 2) первой очереди
- 3) второй очереди
- 4) вне очереди

### **Примерные практические задания к зачету по дисциплине «Антикризисное управление»**

#### **Задание 1**

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели Альтмана

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374

Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные нематериальные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668

## Задание 2

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели Р.Лиса

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374
Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные земные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668

### Задание 3

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели Р. Таффлера

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374
Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные земные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668



#### Задание 4

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели Г. Спрингейта

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374
Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные земные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668

### Задание 5

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели А.Ю. Беликовой — Г.В. Давыдовой

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374
Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные земные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668

Задание 6

По приведенным данным рассчитать вероятность наступления банкротства по модели Г.В. Савицкой

Показатели	2015	2016
Основные средства	79407	71612
Отложенные налоговые активы	38248	57952
Прочие внеоборотные активы	169	92
Запасы	12538	9955
Дебиторская задолженность	10006	30746
Денежные средства	2970	1374
Уставный капитал	18131	38131
Добавочный капитал	37696	36812
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-92423	-153766
Долгосрочные земные средства		
Краткосрочные заемные средства	35381	36273
Кредиторская задолженность	120433	195328
Доходы будущих периодов	2874	2673
Резервы предстоящих расходов	18750	13857
Имущество	143344	171737

Показатели	2015	2016
Выручка от продаж	300969	280260
Себестоимость	510997	449578
Валовая прибыль	210028	169318
Прибыль (убыток) от продаж	-213208	-172076
Проценты к получению	1	
Проценты к уплате	5988	4562
Прочие доходы	162038	232517
Прочие расходы	21108	41504
Прибыль (убыток) до налогообложения	-78265	14375
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-62227	-2668

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **Средство оценивания: доклад**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

##### **Средство оценивания: реферат**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Текст реферата заключается датой его завершения и личной подписью студента.

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по-прежнему наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.