

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»


УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета экономики и
информационной безопасности
Т.А. Сафина
Протокол заседания Совета факультета
№ 2 «11» 09 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой экономики и менеджмента
А.Н. Петрова
Протокол заседания кафедры
№ 1 «19» 09 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Антикризисное управление
(наименование)
образовательная программа 38.03.02 Менеджмент «Финансовый менеджмент»
форма обучения очная, заочная

ПРОГРАММА РАЗРАБОТАНА


профессор Суворова А.П.,
д-р экон. наук, профессор
(должность, Ф. И. О., ученая
степень, звание автора(ов)
программы)

Йошкар-Ола, 2017

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. Пояснительная записка..... | 3 |
| 2. Структура и содержания дисциплины | 7 |
| 3. Оценочные средств и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации | 35 |
| 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... | 49 |
| 5. Материально-техническое обеспечение дисциплины | 51 |
| 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 52 |

1. Пояснительная записка

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний и навыков по вопросам выявления симптомов кризиса, анализа причин, разработки мероприятий по профилактике или устранению его последствий.

Место дисциплины в учебном плане:

Предлагаемый курс относится к дисциплинам по выбору вариативной части образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент.

Дисциплина «Антикризисное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

продолжает формирование профессиональных компетенций:

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 (ПК-2) – 3/4 этап;

владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3) – 5/4 этап;

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5) – 3/3 этап;

умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15) – 3/4 этап;

Этапы формирования компетенции (очная форма)

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Учебная дисциплина | Семестр | Этап |
|-----------------|---|----------------------------------|---------|------|
| 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 | Управление конфликтами | 3 | 1 |
| | | Управление персоналом | | |
| | | Бизнес-коммуникации | | |
| | | Учебная практика | 4 | 2 |
| | | Антикризисное управление | 7,8 | 3 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | ГИА | 8 | 3 |
| ПК-3 | владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | Маркетинг в социальных сетях | 3 | 1 |
| | | Маркетинг | 4 | 2 |
| | | Финансовая стратегия предприятия | 5 | 3 |
| | | Финансовый менеджмент | 6 | 4 |
| | | Антикризисное управление | 7,8 | 5 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Стратегический менеджмент | 8 | 6 |
| | | Производственная практика | 6 | 4 |
| | | ГИА | 8 | 6 |

| | | | | |
|-------|---|---|-----|---|
| ПК-5 | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений | Методы принятия управленческих решений | 3 | 1 |
| | | Финансовая стратегия предприятия | 5 | 2 |
| | | Антикризисное управление | 7,8 | 3 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Стратегический менеджмент | 8 | 4 |
| | | Производственная практика (преддипломная) | | |
| ПК-15 | умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании | Финансовый менеджмент | 5 | 1 |
| | | Управление финансовыми рисками | | |
| | | Оценка стоимости бизнеса | | |
| | | Реструктуризация задолженности | 6 | 2 |
| | | Финансовый менеджмент | | |
| | | Инвестиционный менеджмент | | |
| | | Корпоративные финансы | | |
| | | Антикризисное управление | 7,8 | 3 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Производственная практика (преддипломная) | 8 | 4 |
| | | ГИА | | |

Этапы формирования компетенции (заочная форма)

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Учебная дисциплина | Семестр | Этап |
|-----------------|---|----------------------------------|---------|------|
| 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 | Управление персоналом | 3 | 1 |
| | | Бизнес-коммуникации | | |
| | | Управление конфликтами | 4 | 2 |
| | | Учебная практика | 6 | 3 |
| | | Антикризисное управление | 9 | 4 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |

| | | | | |
|-------|---|---|----|---|
| | межкультурной среде | ГИА | 10 | 5 |
| ПК-3 | владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | Маркетинг в социальных сетях | 3 | 1 |
| | | Маркетинг | | |
| | | Стратегический менеджмент | 7 | 2 |
| | | Финансовый менеджмент | 8 | 3 |
| | | Производственная практика | | |
| | | Антикризисное управление | 9 | 4 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Финансовая стратегия предприятия | 10 | 5 |
| | | ГИА | | |
| ПК-5 | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений | Методы принятия управленческих решений | 3 | 1 |
| | | Стратегический менеджмент | 7 | 2 |
| | | Антикризисное управление | 9 | 3 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Финансовая стратегия предприятия | 10 | 4 |
| | | Производственная практика (преддипломная) | 10 | |
| ПК-15 | умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании | Управление финансовыми рисками | 4 | 1 |
| | | Инвестиционный менеджмент | 7 | 2 |
| | | Финансовый менеджмент | 8 | 3 |
| | | Корпоративные финансы | | |
| | | Оценка стоимости бизнеса | | |
| | | Реструктуризация задолженности | | |
| | | Антикризисное управление | 9 | 4 |
| | | Финансовое оздоровление компании | | |
| | | Производственная практика (преддипломная) | 10 | 5 |
| | | ГИА | | |

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

| | |
|-------------|---|
| ПК-2 | Знать: - принципы разрешения конфликтных ситуаций в процессе антикризисного |
|-------------|---|

| | |
|--------------|---|
| | <p>управления при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций;</p> <p>- современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде в процессе осуществления антикризисного управления</p> <p>Уметь:</p> <p>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</p> <p>Владеть:</p> <p>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> |
| ПК-3 | <p>Знать:</p> <p>- основы отечественного законодательства, касающиеся организационно-управленческих решений по антикризисному управлению</p> <p>- знать природу кризисов, причины их возникновения и способы разрешения для принятия эффективных управленческих решений</p> <p>Уметь:</p> <p>- проводить анализ внутренней и внешней среды организации выработывая эффективные управленческие решения</p> <p>- анализировать и оценивать организационно-управленческие решения;</p> <p>- принимать адекватные решения при возникновении кризисных ситуаций</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками применения организационно-управленческих решений в текущей профессиональной деятельности антикризисного управления</p> |
| ПК-5 | <p>Знать:</p> <p>- сущность антикризисного управления;</p> <p>- основные цели, задачи, терминологию антикризисного управления;</p> <p>- особенности стратегического планирования мероприятий по осуществлению антикризисных мер;</p> <p>- методику антикризисного управления.</p> <p>Уметь:</p> <p>- анализировать процесс антикризисного управления;</p> <p>- своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели антикризисного управления и выбора путей ее достижения.</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками формирования стратегических целей, стратегического планирования мероприятий по осуществлению антикризисного управления предприятием.</p> |
| ПК-15 | <p>Знать:</p> <p>- критерии оценки показателя социально-экономической эффективности;</p> <p>- особенности рисков и их последствия для организации;</p> <p>- основные варианты управленческих решений в рамках разработки антикризисного управления</p> <p>Уметь:</p> <p>- анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия</p> <p>- выявлять финансовые и экономические причины возникновения рисков, в том числе факторы влияющие на их возникновение и развитие</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками стратегического анализа и разработки на ее основе антикризисной стратегии развития предприятия</p> |

Формы текущего контроля успеваемости студентов: устный опрос, реферат, доклад, практические задания.

Форма промежуточной аттестации: очная форма – зачет, экзамен, заочная форма – экзамен.

2. Структура и содержания дисциплины

Трудоемкость 4 зачетные единицы, 144 часа, из них:

очная форма обучения: 28 лекционных часов, 44 практических часов, 54 часа самостоятельной работы; 18 часов контроля;

заочная форма обучения: 14 лекционных часов, 18 практических часов, 103 часа самостоятельной работы; 9 часов контроля.

2.1. Тематический план учебной дисциплины (очная форма обучения)

| № п/п раздела | Наименование разделов и тем | Количество часов по учебному плану | | | | |
|---------------|---|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Всего | Виды учебной работы | | | |
| | | | Аудиторная работа | | | Самостоятельная работа |
| | | | Лекции | Практические (семинарские) занятия | Лабораторные занятия | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Введение в антикризисное управление | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 2 | Кризис и антикризисное управление в организациях | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 3 | Диагностика кризисных угроз | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 4 | Антикризисное планирование | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 5 | Предотвращение развития кризиса | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 6 | Тактика и стратегия антикризисного управления | 11 | 2 | 4 | - | 5 |
| 7 | Банкротство кризисного предприятия | 13 | 4 | 4 | - | 5 |
| 8 | Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц | 13 | 4 | 4 | - | 5 |
| 9 | Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций | 15 | 4 | 6 | - | 5 |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 19 | 4 | 6 | - | 9 |
| | Итого по дисциплине | 126 | 28 | 44 | - | 54 |

(заочная форма обучения)

| № п/п раздела | Наименование разделов и тем | Количество часов по учебному плану | | | | |
|---------------|---|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Всего | Виды учебной работы | | | |
| | | | Аудиторная работа | | | Самостоятельная работа |
| | | | Лекции | Практические (семинарские) занятия | Лабораторные занятия | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Введение в антикризисное управление | 12 | 1 | 1 | - | 10 |
| 2 | Кризис и антикризисное управление в организациях | 12 | 1 | 1 | - | 10 |
| 3 | Диагностика кризисных угроз | 13 | 1 | 2 | - | 10 |
| 4 | Антикризисное планирование | 13 | 1 | 2 | - | 10 |
| 5 | Предотвращение развития кризиса | 13 | 1 | 2 | - | 10 |
| 6 | Тактика и стратегия антикризисного управления | 13 | 1 | 2 | - | 10 |
| 7 | Банкротство кризисного предприятия | 14 | 2 | 2 | - | 10 |
| 8 | Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц | 14 | 2 | 2 | - | 10 |
| 9 | Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций | 14 | 2 | 2 | - | 10 |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 17 | 2 | 2 | - | 13 |
| | Итого по дисциплине | 135 | 14 | 18 | - | 103 |

2.2. Тематический план лекций:

| № п/п раздела | Наименование разделов и тем | Количество часов очная форма обучения/заочная форма обучения |
|----------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Введение в антикризисное управление | 2/1 |
| 2 | Кризис и антикризисное управление в организациях | 2/1 |
| 3 | Диагностика кризисных угроз | 2/1 |
| 4 | Антикризисное планирование | 2/1 |
| 5 | Предотвращение развития кризиса | 2/1 |
| 6 | Тактика и стратегия антикризисного управления | 2/1 |
| 7 | Банкротство кризисного предприятия | 4/2 |
| 8 | Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц | 4/2 |
| 9 | Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций | 4/2 |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 4/2 |
| | Итого по дисциплине | 28/14 |

Содержание лекционных занятий

Тема 1. Введение в антикризисное управление

План:

1. Понятие кризиса социально-экономической системы
2. Причины возникновения кризисов

Тема 2. Кризис и антикризисное управление в организациях

План:

1. Негативные последствия кризиса и кризисных ситуаций
2. Система стейкхолдеров антикризисного управления

Тема 3. Диагностика кризисных угроз

План:

1. Параметры внешней среды организации
2. Внутренняя среда и антикризисное управления

Тема 4. Антикризисное планирование

План:

1. Понятие и сущность антикризисного планирования
2. Процесс антикризисного планирования

Тема 5. Предотвращение развития кризиса

План:

1. Организационные меры предотвращения кризисов

Тема 6. Тактика и стратегия антикризисного управления

План:

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Разновидности антикризисных стратегий

Тема 7. Банкротство кризисного предприятия

План:

1. Основные положения и процедуры в деле о несостоятельности (банкротстве) организаций
2. Наблюдение

Тема 8. Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц

План:

1. Банкротство градообразующих организаций
2. Банкротство сельскохозяйственных организаций

Тема 9. Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций

План:

1. Диагностика финансового состояния предприятия
2. Модель Альтмана

Тема 10. Человеческий фактор антикризисного управления

План:

1. Управление персоналом в условиях кризиса

Основная литература

1.Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 216 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1.Антикризисное управление : учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 380 с. : схем. - (Учебные издания для магистров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3.Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2014. - 406 с

2.3. Тематический план практических (семинарских) занятий

| № п/п раздела | Наименование разделов и тем | Количество часов очная форма обучения/заочная форма обучения |
|---------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Введение в антикризисное управление | 4/1 |
| 2 | Кризис и антикризисное управление в организациях | 4/1 |
| 3 | Диагностика кризисных угроз | 4/2 |
| 4 | Антикризисное планирование | 4/2 |
| 5 | Предотвращение развития кризиса | 4/2 |
| 6 | Тактика и стратегия антикризисного управления | 4/2 |
| 7 | Банкротство кризисного предприятия | 4/2 |
| 8 | Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц | 4/2 |
| 9 | Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций | 6/2 |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 6/2 |
| | Итого по дисциплине | 44/18 |

Семинарские занятия по темам

Тема 1. Введение в антикризисное управление

План:

1. Классификация кризисов
2. Понятия и виды антикризисного управления

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 свиного комплекса. 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 в 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, глянецовые 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 управлением 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

План:

1. Экономические меры предотвращения кризисов

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

План:

1. Реструктуризация организации
2. Реорганизация предприятия
3. Стратегия поворота
4. Стратегия выхода
5. Разработка и реализация антикризисной стратегии

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

План:

1. Финансовое оздоровление
2. Внешнее управление
3. Конкурсное производство
4. Мировое соглашение

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

План:

1. Банкротство финансовых организаций
2. Банкротство стратегических предприятий
3. Банкротство субъектов естественных монополий
4. Банкротство застройщиков
5. Упрощенные процедуры, применяемые в деле о банкротстве

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

План:

1. Модель Спрингейта
2. Модель Р. Таффлер и Г. Тишоу
3. Модель Д. Фулмера
4. Модель Р. Лиса
5. Модель А.Ю. Беликова — Г.В. Давыдовой
6. Модель О.П. Зайцевой
7. Модель Г.В. Савицкой

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

План:

1. Стратегия управления кадрами в условиях кризиса
2. Управление конфликтами в условиях кризиса

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?

Основная литература

1.Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 216 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1.Антикризисное управление : учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 380 с. : схем. - (Учебные издания для магистров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3.Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2014. - 406 с

2.4. Тематический план для самостоятельной работы

| № п/п раздела | Наименование разделов и тем | Количество часов очная форма обучения/заочная форма обучения |
|---------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Введение в антикризисное управление | 5/10 |
| 2 | Кризис и антикризисное управление в организациях | 5/10 |
| 3 | Диагностика кризисных угроз | 5/10 |
| 4 | Антикризисное планирование | 5/10 |
| 5 | Предотвращение развития кризиса | 5/10 |
| 6 | Тактика и стратегия антикризисного управления | 5/10 |
| 7 | Банкротство кризисного предприятия | 5/10 |
| 8 | Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц | 5/10 |
| 9 | Оценка вероятности несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций | 5/10 |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 9/13 |
| | Итого по дисциплине | 54/103 |

Вопросы для самостоятельной работы

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?

Основная литература

1. Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 216 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1. Антикризисное управление : учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 380 с. : схем. - (Учебные издания для магистров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
3. Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2014. - 406 с

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: 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 |
|----------|------------|
|----------|------------|

| | |
|---|---|
| <p>1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов</p> | <ul style="list-style-type: none"> – актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. |
| <p>2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов</p> | <ul style="list-style-type: none"> – 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. |
| <p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – 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.). |
| <p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – 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 |
| <p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – 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.

Распределение трудоемкости СРС при изучении дисциплины

| Вид самостоятельной работы | Трудоемкость (час) |
|--|---------------------------|
| Подготовка к зачету | 12/21 |
| Проработка конспекта лекций | 10/20 |
| Подготовка к практическим (семинарским) занятиям | 10/20 |
| Проработка учебной литературы | 12/22 |
| Написание рефератов, докладов | 10/20 |
| Контроль | 18/9 |

3. Оценочные средств и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации

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 |
|----------------|---|--|---|
| Отлично | 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 |
| Хорошо | знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на | студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения | 70–90 % правильно выполненных заданий |

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| | обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики | практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный. | |
| Удовлетворительно | 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; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала. | 50–70 % правильно выполненных заданий |
| Неудовлетворительно | 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 |
|-------------------|--|--|--|
| зачтено | 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 |
| не зачтено | пробелы в знаниях основного | допущены ошибки в | До 50 % |

| | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| | учебно-программного материала, принципиальные ошибки в изложении материала | определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания. | 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, приведённой 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 Спрингейта
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) ликвидационной
- 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 называется 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 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 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. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1.Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 216 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1.Антикризисное управление : учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 380 с. : схем. - (Учебные издания для магистров). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2.Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> (Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3.Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2014. - 406 с

Интернет-ресурсы

1. Министерство финансов РФ – www.minfin.gov.ru
2. Банкротство в России - <http://www.bankr.ru/index.php>
3. Онлайнное информационно-аналитическое издание антикризисное управление - <http://www.anticrisis.ru>
4. Статьи о банкротстве и арбитражном управлении - <http://arbitration.narod.ru/index.html>
5. Информационные справочные системы:
 - КонсультантПлюс – <http://www.consultant.ru/>
 - Гарант – <http://www.garant.ru/>

Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU
3. Информационно-образовательный портал АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»
4. Лицензионное программное обеспечение:
 - «Консультант Плюс» и «Гарант» (доступ к электронным правовым системам осуществляется на основе договора о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договора с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г.)
 - Windows 10 Education (Средства для разработки и проектирования, доступные по подписке Microsoft Imagine Premium);
 - Windows 7 Professional (Средства для разработки и проектирования, доступные по подписке Microsoft Imagine Premium);

- Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License);
- Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License);
- Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине составляют:

| Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы | Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа |
|--|--|--|
| Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (в соответствии с расписанием) | переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран | СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17Е0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.). |
| Помещение для самостоятельной работы, каб. 306 | Автоматизированные рабочие места (ASUSTeK COMPUTER INC. H110M-R/Intel(R) Celeron(R) CPU G3930 @ 2.90GHz/4096.00 (DIMM_A1-4096.00)) | СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 от 17.07.2017). Office Standart 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО). Project Expert 7, версия Tutorial, сетевая, 15 рабочих мест (Лиценз. договор 0269/2П-06 от 14.10.2009). Программный комплекс Компьютерная деловая игра БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1. (Сублиценз. договор Tr000195746 от 17.10.2017) |

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

– дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

– подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю, составить план-конспект своего выступления, продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью.

– своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:
 - уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
 - подбор рекомендованной литературы;
 - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен

стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения выступления.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы;

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных особенностей студентов и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает студентам варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения студентами графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;

- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
 - участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
 - участие в тестировании и др.
- Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:
- повторение лекционного материала;
 - подготовки к семинарам (практическим занятиям);
 - изучения учебной и научной литературы;
 - изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
 - решения задач, выданных на практических занятиях;
 - подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выполнения выпускных квалификационных работ и др.
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.