

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономико-правового и  
психолого-педагогического образования  
/ О.Е. Баланчук

Протокол заседания Совета факультета  
экономико-правового и психолого-  
педагогического образования

№ 1 « 09 » 2021 г.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине

Антикризисный менеджмент

образовательная программа

(наименование)

38.03.02 Менеджмент.

Управление бизнесом и маркетинг

форма обучения

очно-заочная

Йошкар-Ола, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения .....	5
3. Содержание учебной дисциплины.....	6
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	10
5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	10
6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины .....	13
Приложение к РПУД.....	17

## 1. Пояснительная записка

### Цель изучения учебной дисциплины:

Цель – освоение знаний в сфере организации антикризисного управления бизнеса в условиях кризисных ситуаций, рисков и неопределенности.

### Место учебной дисциплины в учебном плане:

Учебная дисциплина «Антикризисный менеджмент» относится к модулю функциональное управление бизнесом учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

### Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений	<b>Знать:</b> основные принципы и методы принятия антикризисных управленческих решений. <b>Уметь:</b> на основе статистической и финансовой отчетности проводить анализ внутренних и внешних признаков возникновения кризиса в организации. <b>Владеть:</b> навыками подготовки антикризисных управленческих решений.
	<b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>Знать:</b> подходы к выводу предприятия из кризиса. <b>Уметь:</b> разрабатывать программы по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса). <b>Владеть:</b> навыками разработки программ по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса).
	<b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений	<b>Знать:</b> методику оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления. <b>Уметь:</b> оценивать эффективность антикризисного управления. <b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления.

<p><b>ПК-2:</b> Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>ПК-2.1:</b> Ставит задачи тактического и операционного управления в рамках разработанной стратегии</p>	<p><b>Знать:</b> задачи антикризисного управления.  <b>Уметь:</b> ставить задачи, направленные на предотвращение кризиса на предприятии и применение на практике мер по улучшению и развитию предприятия.  <b>Владеть:</b> навыками постановки задач антикризисного управления.</p>
	<p><b>ПК-2.2:</b> Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач</p>	<p><b>Знать:</b> индикаторы определения предкризисного состояния компаний.  <b>Уметь:</b> определять индикаторы для выявления предкризисного состояния компаний.  <b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов, отражающих предкризисное состояние компаний.</p>
	<p><b>ПК-2.3:</b> Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>Знать:</b> принципы разработки оптимальных управленческих решений и принципы антикризисного управления.  <b>Уметь:</b> разработать и принять оптимальные управленческие решения на основе принципов антикризисного управления.  <b>Владеть:</b> способностью разрабатывать управленческие решения в антикризисном управлении.</p>
	<p><b>ПК-2.4:</b> Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления</p>	<p><b>Знать:</b> задачи антикризисного управления.  <b>Уметь:</b> организовать и контролировать процесс выполнения поставленных задач антикризисного управления.  <b>Владеть:</b> навыками организации и контроля поставленных задач антикризисного менеджмента.</p>

**Формы текущего контроля успеваемости обучающихся:** устный опрос, практические задачи, кейсы, тестовые задания, реферат, доклад.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 4 з.е., 144 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 34 ч., промежуточная аттестация 27 ч., самостоятельная работа обучающихся 83 ч., 9 семестр.

№ п/п	Раздел учебной дисциплины/темы	Всего	Виды учебной работы (в часах)				
			Контактная			Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар/ Практические занятия/курсовая работа	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1. Основы антикризисного управления</b>							
1.	Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии общества	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>12</b>
2.	Тема 2. Типология кризисов. Особенности и разновидности экономических кризисов	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>12</b>
<b>Раздел 2. Организация и ключевые факторы антикризисного управления</b>							
3.	Тема 3. Технология диагностики кризисов и банкротства в процессах управления организаций и предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятий	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>12</b>
4.	Тема 4. Бизнес-планирование финансовой состоятельности (санации) предприятия	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>13</b>
<b>Раздел 3. Процесс антикризисного управления</b>							
5.	Тема 5. Выбор стратегии преодоления кризиса	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>13</b>
6.	Тема 6. Ключевые факторы инвестиционной политики антикризисного управления	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>13</b>
7.	Тема 7. Оценка эффективности антикризисного управления	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>8</b>
	<b>экзамен</b>	<b>27</b>	-	-	-	<b>27</b>	-
	<b>итого:</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	-	<b>27</b>	<b>83</b>

### 3. Содержание учебной дисциплины

№	Наименование раздела учебной дисциплины /темы	Содержание
<b>Раздел 1. Основы антикризисного управления</b>		
<b>1</b>	<p><b>Тема 1.</b> Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии общества</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Понятие кризиса и фактора конъюнктуры рынка. Внешние и внутренние, объективные и субъективные, экономические и социальные, правовые, природно-климатические и экологические, рыночные, научно-технические, организационные факторы. Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов. Характер проявления и возможные последствия кризиса. Профилактика организационных кризисов. Организационные меры для предотвращения кризиса.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Причины возникновения кризисов и их роль в социально-Экономическом развитии общества.</p> <p>2. Изучение теоретического материала: Методология циклического развития экономики. Факторы функционирования и развития в социально-экономическом развитии. Ведущие экономические теории о природе и причинах циклического развития экономики. Исторические этапы цикличности, периоды экономических циклов, циклическое спиралевидное развитие. Основные факторы кризисных ситуаций в экономике.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
<b>2</b>	<p><b>Тема 2.</b> Типология кризисов. Особенности и разновидности экономических кризисов</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика. Регулярные и нерегулярные кризисы, промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы. Антикризисное регулирование. Антикризисное управление.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Тенденции и критерии переходного периода циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации. Характеристика фирмы-эксплерента, фирмы-пациента, фирмы-виолента, фирмы-</p>

		<p>комутанта, фирмы-леталента.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Типология кризисов. Особенности и разновидности экономических кризисов.</p> <p>2. Изучение теоретического материала: Макроэкономическое равновесие и модели госрегулирования экономики. Мультипликационно-акселерационная модель. Жизненный цикл предприятия. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в организации и факторы рискованного развития организации.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
<b>Раздел 2. Организация и ключевые факторы антикризисного управления</b>		
<b>3</b>	<p><b>Тема 3.</b> Технология диагностики кризисов и банкротства в процессах управления организаций и предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятий</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Основные параметры диагностирования. Этапы диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Информация в диагностике. Диагностика банкротства предприятия. Технология диагностики банкротства.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Мониторинг финансового состояния предприятий. Методика оценки предприятия, охваченного мониторингом. Учетная карта мониторинга. Оптимистические и пессимистические меры оздоровления предприятия-должника.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Технология диагностики кризисных состояний. Мониторинг финансового состояния предприятий.</p> <p>2. Изучение теоретического материала: Возбуждение судебного производства по делу о несостоятельности. Роль и значение временного и внешнего управляющего кризисным предприятием. Субъекты несостоятельности и процедуры банкротства. Возбуждение судебного производства по делу о несостоятельности. Рассмотрение дела о несостоятельности. Упрощенная процедура банкротства.</p> <p>3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
<b>4</b>	<p><b>Тема 4.</b> Бизнес-планирование финансовой состоятельности (санации) предприятия</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Методика разработки плана финансового оздоровления предприятия (бизнес-плана). Информационное обеспечение аналитических данных для оценки финансовой состоятельности и маркетингового окружения. Основные требования по оформлению бизнес-плана и использованию экономических</p>

		<p>показателей. Особенности организационной структуры в условиях внешнего и конкурсного управления. Эффективность бизнес-плана и экспертная оценка его дееспособности.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b> Антикризисное регулирование экономики и антикризисное управление жизненным циклом предприятия. Тенденции циклического развития организации. Структура антикризисного плана. Индивидуальный антикризисный план. Эффективность бизнес-плана и экспертная оценка его дееспособности.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b> 1. Закрепление пройденного материала: Бизнес-планирование финансовой состоятельности (санации) предприятия. 2. Изучение теоретического материала: Процедура осуществления наблюдения, внешнего управления, мирового соглашения. Процедура конкурсного производства, конкурсная масса. Упорядоченная и принудительная ликвидационная стоимость имущества. 3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
<b>Раздел 3. Процесс антикризисного управления</b>		
<b>5</b>	<b>Тема 5.</b> Выбор стратегии преодоления кризиса	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b> Типы антикризисных стратегий. Внутренние и внешние факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса. Стратегии поворота. Стратегии выхода.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b> Разработка программы санации предприятия. Принципы проведения санации предприятия. Источники финансирования антикризисных мероприятий. Планирование действий механизмов финансовой стабилизации предприятия.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b> 1. Закрепление пройденного материала: Выбор стратегии преодоления кризиса. 2. Изучение теоретического материала: Роль государства в антикризисном управлении и виды госрегулирования кризисных ситуаций. Санация кадрового потенциала. 3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
<b>6</b>	<b>Тема 6.</b> Ключевые факторы инвестиционной политики антикризисного управления	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b> Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых</p>



		<p>ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки инвестиционных проектов. Аддитивная модель анализа эффективности производства. Дескредитивная модель анализа финансового состояния предприятия.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Антикризисное управление персоналом финансово несостоятельного предприятия и организации.          Антикризисные характеристики управления персоналом.          Стратегия кадровой политики предприятия.          Система антикризисного управления персоналом.          Подсистема общего и линейного руководства, функциональные подсистемы.          Принципы антикризисного управления персоналом.          Особенности управления персоналом в условиях реорганизационных процедур банкротства. Организация оплаты труда в условиях кризисного предприятия.          Основные типы организационной культуры.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Ключевые факторы инвестиционной политики антикризисного управления.          2. Изучение теоретического материала:          Стратегии восстановления, поворота и выхода.          Факторы внешнего окружения.          Внутренние факторы, влияющие на вероятность компании оправиться от спада.          Изъятие инвестиций.          Факторы, влияющие на выбор инвестиционной политики антикризисного управления.          3. Подготовка докладов/рефератов.</p>
7	<p><b>Тема 7.</b> Оценка эффективности антикризисного управления</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Организационная реакция на кризис. Критерии и показатели успешного преодоления кризиса.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Оценка эффективности и совершенствование антикризисного управления.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Оценка эффективности антикризисного управления.          2. Подготовка докладов/рефератов.</p>

### Распределение трудоемкости СРС при изучении учебной дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	22
Проработка конспекта лекций	12
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	17
Проработка учебного материала	18
Написание докладов/рефератов	14

#### 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

##### Основная литература

1. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 216 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621641> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
2. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684668> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

##### Дополнительная литература

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление : учебник / Ю. А. Арутюнов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 416 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684669> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
2. Менеджмент : учебник / М. А. Комаров, М. М. Максимцов, Л. Ф. Никулин [и др.] ; ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
3. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие : [16+] / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Антикризисное управление: теория и практика : учебное пособие / под ред. В. Я. Захарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 320 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682345> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

#### 5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по учебной 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 лекционного типа, занятий	Основное учебное оборудование: специализированная мебель	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС

<p>семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.</p>	<p>(учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.</p>	<p>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 №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).</p>
<p>Лаборатория современных управленческих технологий, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 306.</p>	<p>Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, (AsusTeK COMPUTER INC N110M-R/ Itnel(R) Core(TM) i3-7100 CPU @ 3.90GHz/8192.00 Gb).</p>	<p>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 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). 1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8 ПРОФ (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017). 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017).</p>
<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 301А.</p>	<p>Специальные инструменты и инвентарь для обслуживания учебного оборудования, шкафы для хранения оборудования.</p>	
<p>Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.</p>	<p>Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную образовательную среду организации.</p>	<p>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 17.07.2017). Office Professional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).</p>



## **6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины**

### **Методические указания для обучающихся с целью 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.

– желательно оставлять 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 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.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо 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 обучающийся 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 обучающегося 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 применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся 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.

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.

Записи имеют первостепенное значение для подготовки к семинарским 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 обучающегося, 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 обучающимся 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).

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. Изучение обучающимися 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.

При этом следует 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 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 учебной дисциплины в ходе самостоятельной работы**

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

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

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающийся 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.

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 беседах, 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.



АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

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

по дисциплине	Антикризисный менеджмент
	(наименование)
образовательная программа	38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций	19
2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания.....	22
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	56

**1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций**

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

№ п/п	Планируемые результаты освоения программы (код и содержание компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства представления в ФОС
1	<p><b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений</p>	<p><b>Знать:</b> основные принципы и методы принятия антикризисных управленческих решений. <b>Уметь:</b> на основе статистической и финансовой отчетности проводить анализ внутренних и внешних признаков возникновения кризиса в организации. <b>Владеть:</b> навыками подготовки антикризисных управленческих решений.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>Знать:</b> подходы к выводу предприятия из кризиса. <b>Уметь:</b> разрабатывать программы по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса). <b>Владеть:</b> навыками разработки программ по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену</p>

			(выходу из кризиса).	
		<b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений	<b>Знать:</b> методику оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления. <b>Уметь:</b> оценивать эффективность антикризисного управления. <b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену
2	<b>ПК-2:</b> Способен осуществлять тактическое и операционное управление организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами	<b>ПК-2.1:</b> Ставит задачи тактического и операционного управления в рамках разработанной стратегии	<b>Знать:</b> задачи антикризисного управления. <b>Уметь:</b> ставить задачи, направленные на предотвращение кризиса на предприятии и применение мер по улучшению и развитию предприятия. <b>Владеть:</b> навыками постановки задач антикризисного управления.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену
		<b>ПК-2.2:</b> Определяет индикаторы достижения поставленных тактических и операционных задач	<b>Знать:</b> индикаторы определения предкризисного состояния компаний. <b>Уметь:</b> определять индикаторы для выявления предкризисного состояния компаний. <b>Владеть:</b> навыками определения индикаторов, отражающих предкризисное состояние компаний.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и

				практических заданий к экзамену
		<p><b>ПК-2.3:</b> Разрабатывает и принимает тактические и операционные решения по управлению отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>Знать:</b> принципы разработки оптимальных управленческих решений и принципы антикризисного управления. <b>Уметь:</b> разработать и принять оптимальные управленческие решения на основе принципов антикризисного управления. <b>Владеть:</b> способностью разрабатывать управленческие решения в антикризисном управлении.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-2.4:</b> Организует и контролирует процесс выполнения поставленных задач тактического и операционного управления</p>	<p><b>Знать:</b> задачи антикризисного управления. <b>Уметь:</b> организовать и контролировать процесс выполнения поставленных задач антикризисного управления. <b>Владеть:</b> навыками организации и контроля поставленных задач антикризисного менеджмента.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов и докладов Перечень теоретических вопросов, тестовых и практических заданий к экзамену</p>

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания**

**Текущая аттестация по дисциплине «Антикризисный менеджмент»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят текущую аттестацию в 9 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- практические задачи,
- кейсы,
- тестовые задания,
- реферат,
- доклад.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции/ Индикаторы достижения компетенций	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Основы антикризисного управления</b>			
1.	Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии общества	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада
2.	Тема 2. Типология кризисов. Особенности и разновидности экономических кризисов	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада
<b>Раздел 2. Организация и ключевые факторы антикризисного управления</b>			
3.	Тема 3. Технология диагностики кризисов и банкротства в процессах управления организаций и предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятий	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада
4.	Тема 4. Бизнес-планирование финансовой состоятельности (санации) предприятия	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и

			доклада
<b>Раздел 3. Процесс антикризисного управления</b>			
5.	Тема 5. Выбор стратегии преодоления кризиса	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада
6.	Тема 6. Ключевые факторы инвестиционной политики антикризисного управления	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада
7.	Тема 7. Оценка эффективности антикризисного управления	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4,	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата и доклада

### **Вопросы для устного опроса**

1. Антикризисное управление как тип управления.
2. Ключевые проблемы антикризисного управления.
3. Концепция антикризисного управления.
4. Предмет антикризисного управления
5. Основные категории антикризисного управления
6. Методы антикризисного управления
7. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
8. Понятие кризиса социально-экономической системы.
9. Типы кризисов.
10. Причины кризисов.
11. Производственные циклы.
12. Внешние факторы кризисного развития.
13. Внутренние факторы кризисного развития организации (предприятия).
14. Антикризисная стратегия организации.
15. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.
16. Государственное регулирование кризисных ситуаций на предприятии.
17. Кризис как результат внешнего шока.
18. Циклический кризис.
19. Структурный кризис.
20. Кризис системы регуляции.
21. Кризис способа производства.
22. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия.
23. Состояние инвестиционной деятельности российских предприятий.
24. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

25. Антикризисное управление риском.
26. Инновации в антикризисном управлении.
27. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
28. Расчет показателей финансовой эффективности, используемых для выбора антикризисных инвестиционных проектов.
29. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.
30. Система антикризисного управления персоналом.
31. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.
32. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
33. Стратегия поведения антикризисного управляющего.
34. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
35. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
36. Анализ активов и пассивов с целью выявления резервов для расчетов с кредиторами.
37. Банкротство и ликвидация предприятия (организации).
38. Расчет размера долга, подлежащего погашению к концу срока процедуры банкротства.
39. Маркетинг в антикризисном менеджменте.
40. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.

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

Устный опрос оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

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

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Практические задачи**

**Задача 1.** Рассчитайте в натуральном выражении (в штуках) объем продаж продукции, позволяющий предприятию достигать хотя бы нулевой уровень рентабельности, если известно, что рыночная цена за 1 шт. продукции равна 20 ден. ед., постоянные операционные издержки предприятия составляют 500 ден. ед., удельные (на 1 шт. продукции) переменные расходы равны 15 ден. ед.

**Задача 2.** Рассчитайте операционный рычаг компании, если известно, что выручка от реализации ее продукции увеличилась за прошедший год на 15%, операционная



прибыль (без учета амортизационных отчислений) возросла на 8%, чистая прибыль на обыкновенные акции компании уменьшилась на 3%.

**Задача 3.** Определить показатель рентабельности собственного капитала (ROE) компании, если известно, что балансовая стоимость чистых активов предприятия была равна 3000000 ден. ед. на начало года и 2500000 ден. ед. на конец года, а чистая прибыль компании составила за год 500000 ден. ед. Рыночная ставка депозитного процента оценивается на уровне 23% годовых. Имеет ли смысл тогда инвестировать в рассматриваемое предприятие или сохранять в нем ранее вложенные средства?

**Задача 4.** Рассчитать коэффициент текущей ликвидности предприятия, если известно, что внеоборотные активы компании равны 2500000 ден. ед.; стоимость складского запаса составляет 700000 ден. ед.; незавершенное производство по своей балансовой стоимости достигает 820000 ден. ед.; дебиторская задолженность предприятия равна 1400000 ден. ед. (в том числе просроченная - 900000 ден. ед.); деньги на расчетных (текущих) счетах компании плюс «касса» показываются в сумме 450000 ден. ед.; убытки, учтенные на стороне активов баланса как элемент оборотных активов, списаны на баланс фирмы в размере 840000 ден. ед.; краткосрочная задолженность фирмы составляет 3700000 ден. ед.?

**Задача 5.** Если максимально возможный объем выпуска продукции (производственная мощность) предприятия равен 475 тыс. шт. продукции, общий объем продаж этой продукции на рынке по планируемой сложившейся на нем цене, как предполагается, составит 900 тыс. шт., объем безубыточных продаж равен 340 тыс. шт., а доля предприятия на рынке данной продукции до сих пор была 30%, то в расчете на какой объем выпуска продукции предприятию необходимо иметь достаточный объем оборотных средств?

**Задача 6.** Установить объем безубыточных продаж многопродуктового предприятия, если известно, что постоянные операционные издержки равны 150 тыс. руб., планируемый объем выпуска и продаж - 1,2 млн. руб., переменные операционные расходы при указанном плане выпуска составляют 700 тыс. руб.

**Задача 7.** Если у предприятия, постоянные операционные издержки которого составляют 2000 ден. ед., удельные переменные издержки равны 30 ден. ед. на единицу готового к реализации товара и производственная мощность составляет 1500 шт. продукта, возможности привлечения дополнительных оборотных средств неограниченны, то какую цену следует установить за 1 шт. продукта в случае, когда эластичность спроса по цене продукта (E) равна (-3,0) и известно, что по цене 60 ден. ед. за 1 шт. товара ожидаемая емкость рынка оценивается в 500 шт. товара?

**Задача 8.** Рассчитайте в натуральном выражении (в штуках) объем продаж продукции, позволяющий предприятию достигать хотя бы нулевой уровень рентабельности, если известно, что рыночная цена за 1 шт. продукции равна 30 ден. ед., постоянные операционные издержки предприятия составляют 700 ден. ед., удельные (на 1 шт. продукции) переменные расходы равны 25 ден. ед.

**Задача 9.** Рассчитайте операционный рычаг компании, если известно, что выручка от реализации ее продукции увеличилась за прошедший год на 18%, операционная прибыль (без учета амортизационных отчислений) возросла на 9%, чистая прибыль на обыкновенные акции компании уменьшилась на 1%.

**Задача 10.** Определить показатель рентабельности собственного капитала (ROE) компании, если известно, что балансовая стоимость чистых активов предприятия была равна 7 000 000 руб. на начало года и 6 500 000 руб. на конец года, а чистая прибыль компании составила за год 800 000 руб. Рыночная ставка депозитного процента оценивается на уровне 23% годовых. Имеет ли смысл тогда инвестировать в рассматриваемое предприятие или сохранять в нем ранее вложенные средства?

**Задача 11.** Рассчитать коэффициент текущей ликвидности предприятия, если известно, что внеоборотные активы компании равны 6 500 000 руб.; стоимость складского

запаса составляет 1200 000 руб.; незавершенное производство по своей балансовой стоимости достигает 920 000 руб.; дебиторская задолженность предприятия равна 1600000 руб. (в том числе просроченная - 1000 000 руб.); деньги на расчетных (текущих) счетах компании плюс «касса» показываются в сумме 750 000 руб.; убытки, учтенные на стороне активов баланса как элемент оборотных активов, списаны на баланс фирмы в размере 940 000 руб.; краткосрочная задолженность фирмы составляет 4 700 000 руб.?

**Задача 12.** Если максимально возможный объем выпуска продукции (производственная мощность) предприятия равен 575 тыс. шт. продукции, общий объем продаж этой продукции на рынке по планируемой сложившейся на нем цене, как предполагается, составит 800 тыс. шт., объем безубыточных продаж равен 240 тыс. шт., а доля предприятия на рынке данной продукции до сих пор была 40%, то в расчете на какой объем выпуска продукции предприятию необходимо иметь достаточный объем оборотных средств?

**Задача 13.** Установить объем безубыточных продаж многопродуктового предприятия, если известно, что: постоянные операционные издержки равны 250 тыс. руб., планируемый объем выпуска и продаж - 1,4 млн. руб., переменные операционные расходы при указанном плане выпуска составляют 900 тыс. руб.

**Задача 14.** Необходимо рассчитать чистую текущую стоимость инвестиционного проекта по обновлению изношенных основных производственных фондов предприятия в отрасли экономического роста (и растущего спроса на продукцию отрасли), что позволит предприятию увеличить свою производственную мощность и соответственно нарастить свои объем продаж и прибыль.

Исходные данные для расчета на сегодня максимально возможный объем выпуска предприятия составляет 4 млн ед. прод.; при условии вложения в обновление изношенного оборудования 8,0 млн руб. максимально возможный объем выпуска можно довести до 4,8 млн ед. прод.; цена продукции составляет 50 руб. за 1 ед.; удельные переменные издержки на 1 ед. продукции равны 22 руб.; постоянные издержки - 27 млн. руб.; учитывающая риск стоимость собственного капитала ( $r$ ) равна 0,17; среднерыночная кредитная ставка ( $g_{кр}$ ) по кредитам со сроком, нужным предприятию, составляет 0,18; рекомендуемая доля заемного капитала ( $ДЗК$ ) в привлекаемых под проект средствах равна 20% (соответственно доля собственного капитала ( $ДСК$ ) равна 80%); ставка налога на прибыль ( $K$ ) - 24%; срок, в течение которого ожидается покрытие прироста производственной мощности предприятия спросом на его продукцию, оценивается в 3 года.

**Задача 15.** Рассчитать ожидаемый по антикризисному инвестиционному проекту денежный поток на 2-й год его реализации, если известно, что прогнозируются: выручка от продаж продукции по проекту - 1200 ден. ед., переменные операционные издержки - 700 ден. ед., постоянные издержки без учета амортизационных отчислений - 300 ден. ед., процентные платежи за долгосрочный кредит -200 ден. ед., инвестиции в расширение производства и сбыта - 150 ден. ед., взятие дополнительного кредита - 200 ден. ед., погашение ранее взятых кредитов -800 ден. ед., прирост оборотных средств - 610 ден. ед. Налог на прибыль взимается с налогооблагаемой базы, уменьшенной на проценты за долгосрочный кредит.

**Задача 16.** Оценить адаптированную чистую текущую стоимость инвестиционного проекта, если план финансирования этого проекта (включая кредитный план) таков, что с учетом стоимости финансирования и обслуживания берущихся кредитов «реформированные» денежные потоки по проекту теперь составляют: 1-й месяц - 0 руб.; 2-й месяц - 0; 3-й месяц - 4 тыс. руб.; 4-й месяц -11 тыс. руб.; 5-й месяц - 3 тыс. руб.; 6-й месяц - 13 тыс. руб.; стартовые инвестиции в финансовом плане проекта полностью профинансированы. Доходность капиталовложений составляет 30%.

**Задача 17.** Рассчитать внутреннюю норму рентабельности инвестиционного проекта по освоению продукции, на которую может быть заключен крупный абсолютно

надежный по оплате заказ, предусматривающий для предприятия в ближайшие два года следующие денежные потоки: 1-й год - 150 тыс. ден. ед.; 2-й год - 350 тыс. ден. ед. Освоение необходимой заказчику продукции возможно только для данного предприятия, потому что только оно обладает нужным для выпуска этой продукции имущественным комплексом, однако, требует инвестиций в размере 300 тыс. ден. ед. Привести суждения об эффективности проекта и проаргументировать надежность этой оценки, если известно, что стандартное отклонение доходности национальных евробондов от среднего ее значения за предыдущие два года составило 0,35.

**Задача 18.** Вычислить чистую текущую стоимость (чистый дисконтированный доход) антикризисного инвестиционного проекта по внедрению ресурсосберегающей технологии, если известно, что дополнительные денежные потоки предприятия в случае внедрения указанной технологии ожидаются по месяцам, входящим в горизонт надежного планирования денежных потоков, в следующих величинах: 1-й месяц - 5 тыс. ден. ед.; 2-й месяц - 7 тыс. ден. ед.; 3-й месяц - 12 тыс. ден. ед.; 4-й месяц - 21 тыс. ден. ед.; 5-й месяц - 22 тыс.; ден. ед. 6-й месяц - 30 тыс. ден. ед. Величина затрат на завершение соответствующей разработки, приобретение необходимого оборудования и оснастки, а также на их монтаж, наладку и пуск оценивается в 40 тыс. ден. ед.; доходность сопоставимых по риску инвестиций - 36% годовых.

**Задача 19.** Пусть известно, что пополнение собственных оборотных средств (инвестиции в оборотный капитал компании) на 1,6 млн руб. способно увеличить максимально возможный объем продаж продукции А, на которую имеется спрос, с 4 млн. ед. продукции (ед. прод.) до 5,5 млн ед. прод., продукции В, на которую также имеется спрос - с 1,2 млн до 2,1 млн ед. прод. и продукции С - с 0,4 млн. до 0,55 млн ед. прод. Возможное увеличение продаж обеспечивается имеющимся у предприятия резервом производственной мощности. Можно исходить также из следующих данных: цена на продукцию А равна 135 руб., цена на продукцию В - 170 руб., цена на продукцию С - 280 руб., удельные переменные издержки по продукции А - 52 руб., удельные переменные издержки по продукции В - 84 руб., удельные переменные издержки по продукции С - 135 руб.; постоянные издержки предприятия ожидаются на уровне 3,3 млн. руб.; выпуск и продажа всех видов продукции предприятия возможны в течение неопределенно длительного периода; среднерыночная доходность по рублевым операциям на фондовом рынке равна 13%. Оценить в этих условиях чистую текущую стоимость инвестиционного проекта по пополнению собственных оборотных средств.

**Задача 20.** Необходимо рассчитать чистую текущую стоимость инвестиционного проекта по обновлению изношенных основных производственных фондов предприятия в отрасли экономического роста (и растущего спроса на продукцию отрасли), что позволит предприятию увеличить свою производственную мощность и соответственно нарастит свои объем продаж и прибыль. Исходные данные для расчета: на сегодня максимально возможный объем выпуска предприятия составляет 3 млн ед. продукции (прод.); при условии вложения в обновление изношенного оборудования 12,0 млн руб.; максимально возможный объем выпуска можно довести до 4,1 млн ед. прод.; цена продукции составляет 44 руб. за 1 ед.; удельные переменные издержки на 1 ед. продукции равны 26 руб.; постоянные издержки - 30 млн. руб.; учитывающая риск стоимость собственного капитала ( $r$ ) равна 0,17; среднерыночная кредитная ставка ( $r_{кр}$ ) по кредитам со сроком, нужным предприятию, составляет 0,18%; рекомендуемая доля заемного капитала (ДЗК) в привлекаемых под проект средствах равна 20% (соответственно доля собственного капитала (ДСК) равна 80%); ставка налога на прибыль (НП) - 24%; срок, в течение которого ожидается покрытие прироста производственной мощности предприятия спросом на его продукцию, оценивается в 3 года.

**Задача 21.** Рассчитать ожидаемый по антикризисному инвестиционному проекту денежный поток на 2-й год его реализации, если известно, что прогнозируются: выручка от продаж продукции по проекту - 1500 ден. ед., переменные операционные издержки -

900 ден. ед., постоянные издержки без учета амортизационных отчислений - 400 ден. ед., процентные платежи за долгосрочный кредит -100 ден. ед., инвестиции в расширение производства и сбыта - 150 ден. ед., взятие дополнительного кредита - 100 ден. ед., погашение ранее взятых кредитов -400 ден. ед., прирост оборотных средств - 310 ден. ед. Налог на прибыль взимается с налогооблагаемой базы, уменьшенной на проценты за долгосрочный кредит.

**Задача 22.** Оценить адаптированную чистую текущую стоимость инвестиционного проекта, если план финансирования этого проекта (включая кредитный план) таков, что с учетом стоимости финансирования и обслуживания берущихся кредитов «реформированные» денежные потоки по проекту теперь составляют: 1-й месяц - 0 руб.; 2-й месяц - 0 руб.; 3-й месяц - 4 тыс. руб.; 4-й месяц -15 тыс. руб.; 5-й месяц – 30 тыс. руб.; 6-й месяц - 51 тыс. руб.; стартовые инвестиции в финансовом плане проекта полностью профинансированы. Доходность капиталовложений составляет 20%.

**Задача 23.** Вычислить чистую текущую стоимость (чистый дисконтированный доход) антикризисного инвестиционного проекта по внедрению ресурсосберегающей технологии, если известно, что дополнительные денежные потоки предприятия в случае внедрения указанной технологии ожидаются по месяцам, входящим в горизонт надежного планирования денежных потоков, в следующих величинах: 1-й месяц - 5 тыс. ден. ед.; 2-й месяц - 8 тыс. ден. ед.; 3-й месяц - 18 тыс. ден. ед.; 4-й месяц - 21 тыс. ден. ед.; 5-й месяц - 23 тыс. ден. ед.; 6-й месяц - 31 тыс. ден. ед. Величина затрат на завершение соответствующей разработки, приобретение необходимого оборудования и оснастки, а также на их монтаж, наладку и пуск оценивается в 30 тыс. ден. ед.; доходность сопоставимых по риску инвестиций - 36% годовых.

**Задача 24.** Пусть известно, что пополнение собственных оборотных средств (инвестиции в оборотный капитал компании) на 1,8 млн руб. способно увеличить максимально возможный объем продаж продукции А, на которую имеется спрос, с 5 млн. ед. продукции (ед. прод.) до 7,5 млн. ед. прод., продукции В, на которую также имеется спрос - с 1,3 млн. до 3,1 млн. ед. прод. и продукции С - с 0,4 млн. до 0,55 млн. ед. прод. Возможное увеличение продаж обеспечивается имеющимся у предприятия резервом производственной мощности. Можно исходить также из следующих данных: цена на продукцию А равна 145 руб., цена на продукцию В – 180 руб., цена на продукцию С – 180 руб., удельные переменные издержки по продукции А – 52 руб., удельные переменные издержки по продукции В -74 руб., удельные переменные издержки по продукции С – 95 руб.; постоянные издержки предприятия ожидаются на уровне 4,3 млн. руб.; выпуск и продажа всех видов продукции предприятия возможны в течение неопределенно длительного периода; среднерыночная доходность по рублевым операциям на фондовом рынке равна 18%.

Оценить в этих условиях чистую текущую стоимость инвестиционного проекта по пополнению собственных оборотных средств.

### **Средство оценивания: практические задачи**

Шкала оценивания:

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

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильно решена, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения задачи.

### **Кейсы**

#### **Кейс №1. Тип кризиса в Норвегии**

В Норвегии (1972 г.) проведен референдум по вопросу вступления в Общий рынок. Около 53,5% норвежских избирателей были против вступления, и, хотя правительство относилось положительно к процессам конвергенции в Европе, оно вынуждено было отказаться от участия в Общем рынке. В случае несовпадения решения представительного или исполнительного органа с волей большинства избирателей на консультативном референдуме может возникнуть ситуация, когда потребуются досрочные парламентские выборы или, в худшем варианте, отставка правительства.

*Задание:*

Определите тип кризиса, который грозит Норвегии в данном случае.

#### **Кейс №2. Метод реструктуризации задолженности**

Организация А должна предприятию Б за ремонт офисного здания 100000 руб., в то же время у предприятия Б имеется долг перед организацией А за приобретенные строительные инструменты также в размере 100000 руб. По заявлению предприятия Б производится зачет встречных требований, в результате которого обязательства организаций А и Б друг перед другом прекращаются полностью.

*Задание:*

Какой метод реструктуризации задолженности был использован в данной ситуации?

#### **Кейс №3. Падения объема продаж**

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик что соответствовало действительности, но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

*Задание:*

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

#### **Кейс №4. Реструктуризация кредиторской задолженности**

Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн. руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что ставка дисконтирования, учитывающая риски неплатежа через месяц по не реструктурированному долгу, оценивается в 120 % годовых;

- ставка дисконта, учитывающая уменьшение риска неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;

- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12 % годовых?

**Кейс №5. Программы реструктуризации и финансового оздоровления оборонного предприятия**

Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведенные ниже:

- Активный маркетинг
- Финансовая политика
- Инвестиционная политика
- Ассортиментная политика
- Кадровая политика и управление персоналом
- Внешняя деловая сеть
- Интеграция с зарубежными партнерами
- Внутренний экономический механизм
- Организационная структура управления
- Информационные сети и коммуникации
- Имущественная политика
- Инновационная политика
- Техническая политика
- Формирование предпринимательской среды
- Программа реформирования и оздоровления
- Команда
- Внутрифирменная культура
- Система управления
- Стратегия
- Механизм саморазвития

*Задание:*

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?
4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?

**Кейс №6. Использование свободного оборудования**

Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если известно, что:

- оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;
- оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10 %;
- в котором планируется задействовать данное оборудование, - 34 тыс. долл.

Если же осуществлять проект, не используя этот участок, то его чистая текущая стоимость снизится и будет равна 25 тыс. дол.

**Кейс №7. Продажа на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность**

Определите размер вероятной выручки от продажи на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 тыс. руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты,

известно, что они продаются за 15% суммы векселя.

**Кейс №8. Ликвидационная стоимость предприятия**

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн. руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн. руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала - 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия.

*Задание:*

Будет ли это правильно в финансовом отношении?

**Кейс №9. Достижение нормативного значения коэффициента текущей ликвидности**

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет.

**Кейс №10. Варианты финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия**

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

**Кейс №11. Продажа контрольного пакета акций**

Если балансовая стоимость контрольного пакета акций в дочернем предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн. руб., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса) – 3,2 млн. руб., вероятная выручка от его продажи конкретному потенциальному покупателю – 2,5 млн. руб., номинальная стоимость составляющих пакет акций – 500 тыс. руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ее доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн. руб., оборотные средства фирмы до продажи пакета акций дочернего предприятия – 8 млн. руб.

**Кейс №12. Зубная паста**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тубике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых

ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

*Задание:* разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### **Кейс №13.** *Стратегии развития в кризисной ситуации*

Магазин повседневной одежды «К-221» существует с 90-х годов прошлого века. В то время как раз начался бурный импорт из-за рубежа разных видов одежды, рынок рос, покупательная способность росла, бизнес приносил большую прибыль. Ассортимент одежды завозился в основном из Польши и Прибалтики. Руководил процессом хозяин бизнеса

Кузнецов Е.В., который сам до середины 2000 годов занимался привозом товара, затем были наняты два сотрудника, которые занимались заказами и перевозкой одежды.

Ситуация начала меняться примерно с 2007 года, когда в городе открылись крупные китайские и вьетнамские рынки, но магазин продолжал успешно продавать товар т.к. он был более высокого качества.

С 2012 года ситуация ещё ухудшилась, т.к. и качество китайских вещей сильно возросло и стали открываться сетевые магазины известных мировых брендов, как дорогих, так и не очень. Хозяин бизнеса в своё время не пожелал вкладывать деньги в расширение бизнеса, теперь такие возможности ограничены, т.к. рынок уже перенасыщен поставщиками и ритейлерами. Выручка постоянно снижается.

Магазин специализируется на недорогих сегментах, в то же время старые связи позволяют получать качественную европейскую одежду по более низким ценам чем конкуренты, но в связи с уменьшением прибыли, всё труднее закупать полный ассортимент товара. Хозяин магазина часто “вынимает” оборотные средства т.к. не хочет понижать свой уровень жизни. В то же время он понимает, что дальше ситуация будет только ухудшаться.

Хозяин бизнеса решил принять на работу нового управляющего, которому поставлена задача сохранить выручку на прежнем уровне и стабилизировать ситуацию, а затем переломить её в лучшую сторону.

Сейчас торговая наценка составляет не более 30 процентов, средняя выручка 15000 рублей в день, постоянно работают 3 продавца, бухгалтер. Помещение в собственности, коммунальные платежи 10000 рублей в месяц. Оплата труда работников в сумме – 80000 рублей.

Дополнительная информация – по исследованиям в городе достаточно много молодёжи т.к. существуют два престижных вуза и несколько техникумов от предприятий. Так же крупная корпорация с мировым именем строит собственное производство, возможен приток иностранцев и высоко специализированных отечественных специалистов. Население города – 300000 человек. Распределение социальных и возрастных слоёв – так же, как и по России в среднем.

*Задание:*

1. Определите стратегию развития магазина на ближайшее будущее.
2. Определите маркетинговые стратегии на разных периодах деятельности и поясните их актуальность.
3. Определите портфельные стратегии дальнейшего развития.
4. Определитесь со стратегией в зависимости от дальнейшего охвата рынка.
5. Какие действия посоветуете в плане ассортимента, брендинга, промоушена? На какие преимущества стоит опереться, от чего необходимо “избавиться”?
6. Оцените финансовое состояние магазина.

### **Кейс №14.** *Ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?*

Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд. руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток - 540 млн. руб.



Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия.

*Задание:*

Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

**Кейс №15.** *Предприятие оказалось на грани банкротства*

Предприятие оказалось на грани банкротства, кредиторы уже предвкушают раздел имущества, и кажется, что гибель компании неминуема.

*Задание:*

Возможен ли выход из такого положения? Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает наиболее благоприятный исход приведенной ситуации:

1) реструктуризация предприятия - выгоднее помочь компании выйти из кризиса и начать нормальную деятельность, чтобы в дальнейшем она смогла полностью со всеми расплатиться;

2) применение процедуры внешнего управления с тем, чтобы предприятие могло восстановить свою платежеспособность;

3) заключение мирового соглашения с предоставлением компании-должнику льготных условий погашения долгов;

4) в данной ситуации единственным выходом может стать добровольная ликвидация предприятия;

5) применение процедуры конкурсного производства - это позволит объективно произвести раздел имущества, несмотря на то, что его стоимость ниже, чем стоимость бизнеса работающего предприятия.

**Кейс №16.** *Распределение требований кредиторов в соответствии с очередностью*

Определением арбитражного суда от 01.12.2018 г. в отношении ПАО ДОН» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2020 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб. Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, составляет 2500 тыс. руб. Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10 % в год.

*Задание:*

Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью. Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации. Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

**Кейс №17.** *Основные процедура банкротства*

Акционерное общество «С» оказало финансовую помощь производственному кооперативу «В». При этом АО «С» получало от кооператива детали для производимых обществом агрегатов. Прекращение деятельности кооператива повлекло бы для АО необходимость поиска другого контрагента, выпускающего аналогичные детали, что в данном регионе являлось затруднительным. По указанным причинам АО «С» оказало финансовую помощь кооперативу, внося в двусторонний договор между предприятиями соответствующие условия о встречном предоставлении.

*Задание:*

Учитывая то, что кооператив «В» находится в предбанкротном состоянии, ответьте на вопрос: Была ли в данном случае применена в отношении кооператива «В» какая-либо из основных процедур банкротства? Если да, то какая?

- 1) была применена досудебная санация;
- 2) в данном случае речь не идет о применении какой-либо из процедур банкротства в отношении кооператива «В»;
- 3) была применена такая процедура банкротства, как наблюдение; 4) была применена такая процедура банкротства, как внешнее управление; 5) была применена такая процедура банкротства, как конкурсное производство.

**Кейс №18. Сумма сомнительного долга**

Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц) составляет 1 млн. руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата не реструктурированного долга, оценивается в 120%. Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год, уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконтирования оказывается равной 24% годовых.

*Задание:*

Какие два равноценных варианта схемы реструктуризации долга могут быть выбраны в качестве взимозаменяемых, потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора нереструктурированного и реструктурированного долга?

**Кейс №19. Мировое соглашение**

Из предложенных вариантов выберите тот, в котором описана ситуация по мировому соглашению сторон в рамках рассмотрения дела о банкротстве:

- 1) за 5 месяцев до принятия арбитражным судом решения о банкротстве предприятие-должник исполнило договор в отношении компании-кредитора, срок исполнения которого наступал через 3 месяца;
- 2) стороны согласовали и предусмотрели, что обязанность по выплате основного долга компании-кредитору будет производиться должником определенными частями ежемесячно в течение семи месяцев;
- 3) предприятие, в отношении которого применена процедура банкротства, исключено из списков юридических лиц и выдано свидетельство о ликвидации юридического лица;
- 4) арбитражным судом по заявлению банка было возбуждено дело о банкротстве в отношении ПАО «Е», являющегося крупнейшим и уникальным предприятием по производству серной кислоты и жидких комплексных удобрений. Подаче заявления о признании банкротом данного должника содействовала московская фирма с целью «подавления» конкурента по производству серной кислоты;
- 5) в рамках мер по предупреждению банкротства предприятию-должнику от заинтересованных лиц была предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, и восстановления платежеспособности.

**Средство оценивания: кейс**

*Шкала оценивания:*

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

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс частично правильно решен, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс неправильно решен, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Перечень тем рефератов и докладов**

1. Антикризисное управление как тип управления.
2. Ключевые проблемы антикризисного управления.
3. Концепция антикризисного управления.
4. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
5. Закономерности кризисных явлений в экономике.
6. Финансово-экономические кризисы на предприятии.
7. Антикризисное управление риском.
8. Роль диагностики банкротства в выявлении кризисных ситуаций в компании.
9. Интегрированный подход к определению «проблемных» ситуаций в компании (на примере...).
10. Действия персонала в посткризисный период.
11. Зарубежный опыт преодоления кризисов.
12. Оценка развития стимулирования сбыта в практике антикризисной деятельности российских торговых предприятий.
13. Стимулирование сбыта вновь созданного производственного предприятия.
14. Роль связей с общественностью в создании репутации в посткризисный период промышленной компании.
15. Экономическая формула кризиса предприятия.
16. Характеристика источников финансовых средств предприятия.
17. Срочные меры восстановления текущей платежеспособности предприятия.
18. Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана.
19. Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия.
20. Характеристика системы управления предприятием в стратегическом менеджменте.
21. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
22. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
23. Типы инновационных стратегий, их характеристика.
24. Адаптивная стратегия: сущность и целесообразность использования.
25. Конкурентная стратегия: сущность и целесообразность использования.
26. Государственная инновационная стратегия антикризисного управления.
27. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.
28. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
29. Схема оценки маркетинговой стратегии.
30. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте.

### Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

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

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

### Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

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

- автор представил демонстрационный материал и уверенно в нем ориентировался;
- автор отвечает на уточняющие вопросы аудитории;
- показано владение понятиями и категориями философии права;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

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

- демонстрационный материал использовался в докладе, но есть неточности;
- докладчик смог ответить на 2-3 уточняющих вопроса;
- докладчик уверенно использовал философско-правовые понятия и категории;
- выводы докладчика не полностью отражают поставленные цели.

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

- доклад зачитывается (докладчик затрудняется воспроизвести информацию самостоятельно);
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен с ошибками по содержанию темы доклада;
- докладчик не может ответить на 1 и более уточняющих вопроса аудитории;
- выводы представлены, но не отражают поставленные цели и содержание работы.

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

Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.

### Тестовые задания

1. Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

- наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации
- стрессовым состоянием персонала организации
- дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса
- планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей
- давлением окружающих на лиц, принимающих решения
- спокойным морально-психологическим климатом в коллективе

2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

- кризисом персонала организации
- кризисным состоянием организации
- кризисом организации
- кризисом персонала организации-банкрота
- кризисной ситуацией в организации

3. Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:

- энерговооруженность
- производительность труда
- текучесть персонала
- уровень конфликтности
- фондоотдача

- рентабельность
- удовлетворенность трудом

4. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

- ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда
- ростом случаев нарушения трудовой дисциплины
- дефицитом человеческих ресурсов
- повышением уровня конфликтности
- разрушением различных элементов системы управления персоналом
- конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией

5. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- управленческого кризиса
- репутационного кризиса
- кризиса стабильности
- инновационного кризиса
- кризиса роста
- переходного кризиса

6. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

- руководитель
- бюрократ
- дипломат
- маркетолог
- инноватор
- исследователь-прогнозист
- специалист

7. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

- умение ставить перспективные цели и задачи
- умение координировать деятельность управляемой системы
- умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии
- умение поддерживать собственный авторитет
- умение делегировать полномочия, функции, власть
- умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы
- умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную

переписку, переговоры

8. Что такое кризис?

- результат ошибок в управлении
- средство восстановления нарушенных пропорций в воспроизводстве
- фаза объективного экономического цикла, на которой происходит резкое обострение противоречий в социально-экономической системе

9. Как марксисты объясняют природу кризиса?

-противоречие между общественным характером производства и частным характером его результатов

- недопотребление населения и связанное с ним перепроизводство
- избыточное финансирование со стороны государства

10. Упорядочите фазы развития кризиса:

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

11. Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется:

- антикризисным регулированием
- антикризисным управлением (антикризисным менеджментом)
- антикризисной системой
- антикризисными мероприятиями

12. Есть ли отличия между обычным и антикризисным управлением?

-нет, необходимость антикризисного управления обусловлена ошибками обычного отличия в необходимости своевременного распознавания кризиса, его признаков, в необходимости специального анализа ситуаций и тенденций

- отличия только во времени использования того и другого
- нет верного ответа

13. Что собой представляет структурная перестройка экономики?

-изменение пропорций между отраслями  
-преобразование производительных сил, исходя из необходимости технологического обновления и приспособления производства к изменяющимся внутренним и внешним условиям

- реструктуризация производства
- замена устаревших фондов

14. Что такое антикризисное управление предприятием?

- управление предприятием, оказавшимся в кризисной ситуации
- система мер по предупреждению кризиса
- система мер по выводу предприятия из кризиса

15. Каковы основные пути вывода предприятия из кризиса?

- сжатие производства, загрузка производственного аппарата
- создание эффективных бизнес-единиц
- реструктуризация предприятия
- все перечисленные

16. Что такое реструктуризация предприятия?

- смена руководства
- изменение производственной, технологической и организационной структур
- повышение эффективности, доходности бизнеса

17. Разделение кризисов по проблематике:

- макро и микро
- общие и локальные
- внезапные и постоянные
- социальные и экономические
- все перечисленные

18. Кризис денежного выражения экономических процессов:

- финансовый
- политический
- организационный
- психологический
- социальный

19. Разновидность предсказуемых кризисов:

- циклический кризис
- экологический кризис

- латентный кризис
- технологический кризис
- нет верного ответа

20. Какой кризис протекает незаметно и поэтому наиболее опасен?

- латентный кризис
- экологический кризис
- циклический кризис
- технологический кризис
- нет верного ответа

21. Кризис, возникающий при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека:

- экологический
- латентный кризис
- циклический кризис
- технологический кризис
- нет верного ответа

22. К какой группе кризисов относится финансовый кризис?

- экономический
- социальный
- организационный
- психологический
- нет верного ответа

23. Такие причины как землетрясение, ураганы, пожары, наводнения, к каким кризисам относятся:

- экологические
- экономический
- социальный
- организационный
- психологический

24. Меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий это:

- профилактические меры
- технология антикризисного регулирования
- меры, применяемые к предприятиям банкротам
- санация
- стагнация

25. Оздоровительные действия в отношении не состоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством:

- меры, применяемые к предприятиям банкротом
- профилактические меры
- технология антикризисного регулирования
- санация
- стагнация

26. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам, делятся на группы:

- ликвидационная и реорганизационная
- оптимистическая и реорганизационная
- пессимистическая и ликвидационная
- ликвидационная и организационная
- пессимистическая и производственная

27. Санация состояния предприятия может быть:

- внесудебной, до судебной и арбитражной
- внесудебной и арбитражной



- досудебной и судебной
- внесудебной и судебной
- арбитражной и практической

28. Профилактика и до судебная санация результативны, если:

- начинаются своевременно
- проводятся последовательно друг за другом
- проводятся поочередно
- используется только судебная санация
- нет правильного ответа

29. Постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальному предположению:

- мониторинг
- план
- прогноз
- стагнация
- санация

30. Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику?

- да, при условии, если этот кризис системный
- нет
- да

-не оказывают влияния

31. Структура жизненного цикла предприятия связана с:

- жизненным циклом основного вида продукции предприятия
- развитием кризисных явлений в экономике
- наличием необходимых финансовых ресурсов

32. Кризис может проявляться:

- только на микроуровне
- только на макроуровне
- как на микроуровне, так и на макроуровне

33. Назовите общие причины неплатежеспособности:

- плохое руководство
- замедление темпов развития
- снижение или недостаточный рост выручки, опережающий рост обязательств
- обесценивание основного капитала

34. Коэффициент текущей ликвидности:

- коэффициент обеспеченности собственными средствами
- коэффициент восстановления платежеспособности
- все перечисленные

35. Антикризисное управление может предупреждать банкротства?

- да, это одна из задач антикризисного управления
- нет, антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе

-нет, это задача риск менеджмента

-нет, это задача стратегического менеджмента

36. Антикризисное управление может применяться к предприятиям, не находящимся на стадии банкротства?

-да

-нет

-да, только если при этом заинтересовано государство

37. Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности:

- внешнее управление

- конкурсное производство
- стратегическое управление
- бенчмаркинг
- финансовое оздоровление

38. Что такое банкротство предприятия?

- неплатежеспособность предприятия
- юридический факт
- невыполнение предприятием своих обязательств
- ухудшение основных показателей деятельности

39. Перечислите задачи федерального управления по делам о несостоятельности:

- проведение государственной политики, направленной на предотвращение несостоятельности предприятий
- представление интересов государства в деле о несостоятельности
- помощь предпринимателям, оказавшимся несостоятельными
- все перечисленные

40. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

- повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников
- удовлетворение потребности в персонале
- развитие инновационных методов управления трудом
- формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях
- развитие маркетинговой деятельности организации
- «омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях

41. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

- определение целей исследования
- описание объекта исследования
- формулировка концепции исследования
- выбор методов исследования
- проведение исследования и анализ результатов
- проведение собрания трудового коллектива
- оглашение результатов исследования

42. Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы:

- распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом
- минимизировать убытки государства
- обеспечить выживание несостоятельного предприятия

43. Объектом антикризисного управления является:

- средства производства
- рабочая сила
- организация производства, труда и управления
- финансы
- инвестиции

44. Сворачивание бизнеса, в т.ч. стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации называется:

- стратегия стабильности
- стратегия роста
- стратегия сокращения
- функциональная стратегия

-стратегия выживания

45. Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение:

- креативное
- приспособленческое
- преимущественное

46. Как уменьшить риски?

-повышать обоснованность решений  
-выбирать наименее рисковые сферы деятельности  
-путем страхования, диверсификации бизнеса, анализа дополнительной информации

-все перечисленные

47. Прямая санация предприятия – это:

-прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности  
-изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия  
-метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника

48. Ликвидация «проблемных зон» – это:

-направления деятельности, которые приносят максимальные убытки  
-филиальная сеть предприятия  
-те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия  
-новые инвестиционные проекты

49. В антикризисной программе должно быть отражено:

- обязательное сокращение расходов на ФОТ
- используемые ресурсы
- сроки программы
- обязательное сокращение сотрудников предприятия
- ожидаемые результаты программы
- описание мероприятий и их обоснование
- исполнители программы

50. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации?

-да всегда

-только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса

-нет

-не влияет на пакет антикризисных мер

51. Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий на предприятии:

-во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

-во-первых, мероприятия по допущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

-во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по входу в уже создавшуюся кризисную ситуацию

-во-первых, развитие кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

-во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее

предотвращению; во-вторых, ожидать разрешения ситуации без вмешательства и регулирования

52. Управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями:

- антикризисное управление
- управление доходами
- управление расходами
- управление бюджетом
- первичное управление

53. Кто дает лаконичное определение антикризисного управления « антикризисное управление – это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации»:

- Паттерсон
- Симур
- Стивене
- Беляев
- Кейнс

54. Для определения категории антикризисного управления, достаточно классифицировать:

- существующие подходы к антикризисному управлению по двум признакам
- степени теоретической разработанности и степени превентивности
- степени практической разработанности и степени превентивности
- степени лаконичной разработанности и степени превентивности
- степени теоретической разработанности и степени запрета
- степени теоретической разработанности и степени доступности

55. Какой подход склонен трактовать антикризисное управление как некий набор специфических инструментов менеджмента, особый вид деятельности со своим предметом, общенаучными и специфическими методами?

- фундаментальный подход
- прикладной подход
- временный подход
- управленческий подход
- подход анализа

56. Какой подход рассматривает конкретные методики выведения предприятия из предбанкротного или банкротного состояния, предлагает анализ деловых ситуаций без углубления в общеполитические основы антикризисного управления?

- фундаментальный подход
- прикладной подход
- временный подход
- управленческий подход
- подход анализа

57. Основная цель управления в период кризисного состояния:

- не допустить банкротства
- допустить банкротства
- ликвидировать предприятие
- реорганизация предприятия
- уменьшение издержек

58. Основная цель управления в период нестабильности производства:

- возврат предприятия к стабильному состоянию.
- возврат предприятия к нестабильному состоянию.
- возврат предприятия к дисстабильному состоянию.

- ликвидация предприятия
- реорганизация предприятия

59. К основным задачам антикризисного управления на стадии управления в условиях процедур банкротства можно отнести:

- все ответы верны
- изменение функционирования хозяйственных механизмов
- трансформацию критериев принятия управленческих решений
- разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в новых условиях
- активное использование новых возможностей управления

60. Каким принципам должна отвечать система антикризисного управления предприятием:

- все ответы верны
- возможность дестабилизации
- ранняя диагностика развития кризисных явлений в деятельности предприятия
- бюджетирование
- дифференциация отклонений по степени их опасности для развития предприятия

61. Дифференциация отклонений принципов системы антикризисного управления для развития предприятия определяется:

- по степени их опасности
- по степени их эффективности
- по степени их ликвидности
- по степени их необходимости
- по степени их рентабельности

62. Когда необходима постоянная готовность менеджеров предприятия к возможному нарушению стабильности?

- при возможности дестабилизации
- при дифференциации отклонений принципов
- при классификации факторов
- для трансформации данных
- чтобы провести диагностику

63. К чему нужно стремиться при планировании антикризисных мероприятий?

- максимальной параллельности работ
- максимальной автономии работ
- минимальной параллельности работ
- минимальной автономии работ
- максимальном противоречии работ

64. С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие?

- разрыв между новой стратегией и прежним потенциалом управления
- отрицание персоналом новой стратегии
- внешние угрозы
- финансовая неустойчивость
- разрывы между новой стратегией и старой

65. Что не относится к этапам кризисных ситуаций?

- заключительный этап
- этап выхода из кризисной ситуации
- предваряющий этап
- хронический этап
- острый этап

66. Что должно быть в центре внимания при планировании кризисной ситуации?

- качество
- прибыль

- количество
- время
- издержки

67. Кто не входит в состав основных членов команды по планированию и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации?

- простые служащие
- представители высшего руководства
- представители организации, по вопросам, касающихся кризисных ситуаций
- юрисконсульт

68. Какой этап является ключевым элементом в антикризисном управлении?

- предваряющий этап
- этапе обострения
- этап выхода из кризисной ситуации
- острый этап
- хронический этап

69. При тщательном предварительном планировании что именно появляется возможность взять под контроль?

- прибыльность различных операций
- течение кризиса
- продолжительность кризиса на данном этапе
- направление кризиса
- скорость кризиса

70. На начальном этапе кризисной ситуации к кому важно обратиться за советом?

- юрисконсульту
- поставщикам
- координаторам
- специалистам паблик-релейшенс
- инвесторам

71. Что главное внутри организации при антикризисном управлении персоналом?

- работники
- различные отделы предприятия
- руководители
- продукция
- потребители

72. Что является важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом?

- кадровый маркетинг
- менеджмент
- кадровая политика предприятия
- культуре предприятия
- прибыльности различных операций

73. Что не относится из нижеперечисленного к характеристикам антикризисной кадровой политики

- прибыльность
- созидательность
- ориентированность на устойчивое развитие организации
- реалистичность
- привлечение предприимчивых людей

74. Какие черты не входят в состав антикризисной политики управления персоналом?

- командность
- духовность

- нравственность
- честность
- гражданственность

75. С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие?

- с прежним потенциалом управления
- разрыв между новой стратегией
- отрицание персоналом новой стратегии
- внешние угрозы
- финансовая неустойчивость
- разрывы между новой стратегией и старой

76. К общим принципам антикризисного управления относятся:

- принцип системности
- принцип равных возможностей
- принцип превосходства
- принцип сальдо
- принцип уважения человека и его достоинства

### **Средство оценивания: тест**

Шкала оценивания:

Если обучающийся ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

Если обучающийся ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если обучающийся ответил правильно на 51-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если обучающийся ответил правильно менее чем на 51 % вопросов, то дисциплина считается неусвоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

## Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисный менеджмент»

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Антикризисный менеджмент» в 9 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Антикризисный менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура экзамена по дисциплине «Антикризисный менеджмент»:**

### 1. устный ответ на вопросы

Обучающимся на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера и практического задания.

### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 20-30 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

**Ответ обучающегося на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспекте, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики из опыта профессиональной деятельности;
- осведомленность в важнейших современных вопросах антикризисного менеджмента.

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

- владение профессиональной терминологией;
- последовательное и аргументированное изложение решения.

### Критерии оценивания ответов на экзамене

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет навыками подготовки антикризисных управленческих решений. Владеет навыками разработки программ по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса). Владеет навыками оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления. Владеет: навыками постановки задач антикризисного управления. Владеет навыками определения индикаторов, отражающих предкризисное состояние компаний. Владеет способностью разрабатывать управленческие решения в антикризисном управлении. Владеет навыками организации и контроля поставленных задач антикризисного менеджмента.	Отлично
Продвинутый	На основе статистической и финансовой	Хорошо



	<p>отчетности проводит анализ внутренних и внешних признаков возникновения кризиса в организации.</p> <p>Разрабатывает программы по финансовому оздоровлению предприятий и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса).</p> <p>Оценивает эффективность антикризисного управления.</p> <p>Ставит задачи, направленные на предотвращение кризиса на предприятии и применение на практике мер по улучшению и развитию предприятия.</p> <p>Определяет индикаторы для выявления предкризисного состояния компаний.</p> <p>Разрабатывает и принимает оптимальные управленческие решения на основе принципов антикризисного управления.</p> <p>Организовывает и контролирует процесс выполнения поставленных задач антикризисного управления.</p>	
Базовый	<p>Имеет представление об основных принципах и методах принятия антикризисных управленческих решений.</p> <p>Имеет представление о подходах к выводу предприятия из кризиса.</p> <p>Имеет представление о методике оценки эффективности и совершенствования антикризисного управления.</p> <p>Имеет представление о задачах антикризисного управления.</p> <p>Имеет представление об индикаторах определения предкризисного состояния компаний.</p> <p>Имеет представление о принципах разработки оптимальных управленческих решений и принципах антикризисного управления.</p> <p>Имеет представление о задачах антикризисного управления.</p>	Удовлетворительно
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно	Неудовлетворительно

### Рекомендации по проведению экзамена

1. Обучающиеся должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. С критериями оценивания экзамена преподаватель обязан ознакомить обучающихся до начала экзамена.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенций.
4. Тестирование по дисциплине проводится в Центре оценки и контроля качества образования МОСИ.

### Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие кризиса и причины его возникновения.
2. Классификация кризисов.
3. Возникновение кризисов в организации (факторы, причины, симптомы).
4. Тенденции циклического развития организации.
5. Необходимость и проблематика антикризисного управления.
6. Особенности антикризисного управления и его эффективность.
7. Сущность защитной и наступательной тактики и целесообразность их использования на предприятии.
8. Понятие, этапы и методы диагностики кризиса.
9. Диагностика банкротства предприятия.
10. Использование пятифакторной модели Альтмана с целью диагностики кризиса.
11. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
12. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
13. Сущность и задачи процедур банкротства: наблюдение и финансовое оздоровление.
14. Сущность и задачи процедур банкротства: внешнее управление и мировое соглашение.
15. Сущность и порядок проведения процедуры конкурсное производство.
16. Формирование конкурсной массы и очерёдность удовлетворения требований кредиторов в соответствии с ФЗ № 127.
17. Деятельность арбитражного суда в осуществлении процедур банкротства.
24. Требования к арбитражным управляющим.
25. Функции арбитражных управляющих.
26. Саморегулируемые организации (СРО) арбитражных управляющих: цели и основные функции.
27. Риски в антикризисном управлении, их классификация.
28. Возможные потери от рисков для производственных организаций (методика расчёта).
29. Возможные потери от рисков для коммерческих организаций (методика расчёта).
30. Показатели, характеризующие вероятность риска.
31. Антикризисное управление риском.
32. Роль инвестиций в антикризисном управлении.
33. Распознавание и преодоление кризиса.
34. Диверсификация и возможности её использования с целью предотвращения кризиса.
35. Реструктуризация предприятия на основе бюджетирования.
36. Классификация кризисов.
37. Реструктуризация предприятия при антикризисном управлении.
38. Негативные последствия кризиса для предприятия.
39. Система экспресс-диагностики финансового состояния предприятия.
40. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия.
41. Сущность фундаментальной диагностики предприятия.
42. Эффективность антикризисного управления предприятием.
43. Типичные ошибки в организации антикризисного управления.
44. Методы прогнозирования банкротства предприятия.
45. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства.
46. Прогнозирование вероятности банкротства по В.Биверу.
47. Принципы антикризисного финансового управления предприятием.
48. Коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия.
49. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия.

50. Финансовая устойчивость предприятия и коэффициенты ее характеризующие.
51. Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования.
52. Финансовые коэффициенты, характеризующие эффективность работы предприятия.
53. Характеристика ликвидности баланса предприятия.
54. Управляемые и неуправляемые процессы развития предприятия.
55. Функции антикризисного управления предприятием.
56. Сущность и процедура проведения экспресс-диагностики финансового состояния предприятия.
57. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия.
58. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности предприятия.
59. Характеристика внешних факторов, вызывающих кризисы на предприятии.
60. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия.
61. Особенности кризисных ситуаций.
62. Характеристика объектов «кризисного поля».

### **Примерные тестовые задания по дисциплине «Антикризисный менеджмент»**

#### **0 вариант**

1. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:
  - предвидение и возможное предупреждение проблем
  - жесткая структура управления
  - возникновение новых управленческих проблем
  - получение максимальной прибыли
  - поощрение персонала за стабильность и эффективность
  - мобилизация кадрового потенциала организации
  - отсутствие четкого распределения функций на длительный период
2. Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:
  - ужесточение конкуренции
  - инфляционные процессы
  - демографический кризис
  - низкоэффективная социальная политика
  - политическая нестабильность
  - общественное мнение
3. Кризисные менеджеры отличаются:
  - умением определять главную и второстепенную информацию
  - уверенностью в эффективности собственного стиля управления
  - авторитарным стилем руководства
  - склонностью к переоценке собственных сил
  - способностью быстро принимать решения
  - неумением просчитывать последствия принимаемых решений
4. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:
  - политические взгляды руководителя и подчиненных;
  - наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
  - возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности
  - ожидания и потребности подчиненных

- структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится
- временные условия для принятия решений
- психологический климат в группе, ее величина и уровень развития

5. Что такое структурный кризис?

- кризис, охватывающий одну из отраслей
- кризис, охватывающий какую-либо сферу общественного воспроизводства
- кризис, который возникает вследствие нарушения закона пропорциональности в

развитии

6. Что порождает экономический кризис?

- циклическое развитие экономики
- спад производства
- снижение деловой активности
- депрессия

7. Антикризисное регулирование – это:

-политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства

- система мер, осуществляемых предприятием для предотвращения банкротства
- прогнозирование (на уровне предприятия) возможных кризисных ситуаций и

рисков с целью минимизировать возможные убытки

- все ответы верны

8. Какова главная цель бизнеса, находящегося в кризисной ситуации?

- цель бизнеса не зависит от ситуации
- преодоление кризисной ситуации
- снижение затрат, преодоление убыточности
- снижение негативного влияния внешних и внутренних факторов

9. Какие могут быть причины кризиса?

- объективные
- внешние
- внутренние
- субъективные
- все перечисленные

10. Кризисы делятся на:

- все перечисленные
- глубокие и легкие
- явные и латентные
- случайные и закономерные
- затяжные и кратковременные

11. Неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала:

- банкротство
- экономический кризис
- финансовый кризис
- предпринимательство
- нет верного варианта ответа

12. Совокупность способов, приемов, форм и методов, с помощью которых осуществляется государством на предприятии:

- технология антикризисного регулирования
- профилактические меры
- меры, применяемые к предприятиям банкротам
- санация
- стагнация

13. Что не входит в реорганизационную группу мер, принимаемых к предприятиям-банкротам:

- добровольная ликвидация
- наблюдение
- досудебная санация
- внешнее управление
- мировое соглашение

14. Кризис является негативным явлением?

-нет, так как – это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен

- да, так это разрушение привычной экономической среды
- да так, кризис – это явление, которое противоречит рыночной экономике
- нет, так как во время кризиса – это «естественный отбор» в рыночной экономике

15. Антикризисное управление – это управление:

- которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий несостоятельным предприятием
- в условиях экономического кризиса

16. Основные принципы антикризисного управления:

- принцип адекватности
- единство целей управления на разных уровнях иерархии
- системный подход к решению поставленных задач
- принцип научности
- принцип относительности
- принцип оптимальности
- целенаправленность
- принцип методологичности

17. Процедуры управления кризисными процессами:

- реорганизационные
- ликвидационные
- самоликвидация
- все перечисленное

18. План управления кризисными ситуациями может включать:

-перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации  
-функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации  
-определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений

- комплекс мер по обеспечению работы средствами связи
- потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период
- направления развития социальной инфраструктуры предприятия

19. Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется:

- банкротством
- финансовым оздоровлением
- реструктуризацией
- антикризисным управлением

20. Что является самым важным фактором для всякого плана мероприятий по антикризисному управлению?

- юридические ограничения
- открытость
- формирование повестки дня
- актуальность
- значимость

### Примерные практические задания

**Задание 1.** Имеются следующие данные по предприятию ООО «Звезда»:

- 1) внеоборотные активы - 125 млн. руб.;
- 2) текущие запасы - 78 млн. руб.;
- 3) собственный капитал - 235 млн. руб.
- 4) долгосрочные банковские кредиты - 35 млн. руб.;
- 5) краткосрочные банковские кредиты - 5 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

**Задание 2.** Имеются следующие данные по предприятию ООО «Галактика»:

- 1) внеоборотные активы - 125 млн. руб.;
- 2) текущие запасы - 78 млн. руб.;
- 3) собственный капитал - 235 млн. руб.
- 4) долгосрочные банковские кредиты - 7 млн. руб.;
- 5) краткосрочные банковские кредиты - 70 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

**Задание 3.** Имеются следующие данные по предприятию ООО «Березка»:

- 1) внеоборотные активы – 600 млн. руб.;
- 2) текущие запасы - 900 млн. руб.;
- 3) собственный капитал - 1150 млн. руб.
- 4) долгосрочные банковские кредиты - 300 млн. руб.;
- 5) краткосрочные банковские кредиты - 200 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудноликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

**Задание 4.** Имеются следующие данные по предприятию ООО «Машдеталь»:

- 1) внеоборотные активы - 780 млн. руб.;
- 2) оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах - 450 млн. руб.;
- 3) собственные оборотные средства - 40 млн. руб.;
- 4) наиболее срочные обязательства - 170 млн. руб.

Рассчитайте:

- а) коэффициент текущей ликвидности (покрытия);
- б) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Является ли структура баланса неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным?

**Задание 5.** Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд. руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток - 540 млн. руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%.

Вычислите:

- а) экономическую стоимость предприятия.

Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

**Задание 6.** Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Определите:

а) какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства?

**Задание 7.** Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 1680 тыс. руб.

Вычислите:

а) какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет?

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

Средство оценивания: устный опрос  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
К УСТНОМУ ОПРОСУ**

Устный опрос - удобная форма текущего контроля знаний. Целью устного опроса является обобщение и закрепление изученного материала. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов, позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Устный опрос может проводиться несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

Для успешной подготовки к устному опросу, обучающийся должен изучить/законспектировать рекомендованную литературу. Внимательно осмыслить лекционный материал. При ответе особо выделить главную мысль, сделать вывод.

Средство оценивания: доклад  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

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

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

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

Средство оценивания: реферат  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент

документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

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

Например:

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

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

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

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

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

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

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

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

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

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

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

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

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней

страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

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

Средство оценивания: тест  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

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

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

Средство оценивания: кейс  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К РЕШЕНИЮ  
КЕЙСА

Решение кейса – это показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями кейса, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также материал к указанной в кейсе теме. После этого следует вернуться к условиям кейса и, выяснив значение каждого положения, решить кейс по существу в соответствии с поставленными вопросами в задаче или исходя из логической сути.

Ответы оформляются письменно.