

**Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Утверждено  
Научно-методическим советом Института  
протокол заседания  
№ 01/20 от 27 августа 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
(Б1.В.ОД.14)**

По направлению подготовки	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность подготовки	<b>Менеджмент организации</b>
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	<b>бакалавр</b>
Форма обучения	<b>заочная</b>

Рабочий учебный план по  
направлению подготовки (одобрен  
Ученым советом Протокол № 05/19 от  
29 октября 2019 г.)

Калининград

### **Лист согласования рабочей программы дисциплины**

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 № 7

Составитель (автор)

П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании Научно-методического совета института, протокол № 01/20 от 27 августа 2020 г.

Регистрационный номер 20ВМб/40

<b>Содержание</b>	<b>Стр.</b>
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	6
5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	20
6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	21
7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	21
8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	22
9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	24
<b>Приложение 1</b> Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	26
<b>Приложение 2</b> Терминологический словарь (глоссарий)	95

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Дисциплина «Антикризисное управление» способствует формированию профессиональной компетенции продвинутого уровня ПК-14 (умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета).

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование базовых знаний о сущности кризиса деятельности предприятия (организации) и изучение современных подходов к антикризисному управлению производственно-хозяйственными объектами в России.

Изучение дисциплины «Антикризисное управление» способствует решению следующих задач профессиональной деятельности:

Задачи изучения дисциплины:

- овладение научно-теоретическими основами современного антикризисного управления;
- овладение теорией и методикой антикризисного управления и реструктуризации предприятий;
- ознакомление с процедурами проведения банкротства, практикой их проведения на российских предприятиях;
- изучение подходов к мониторингу состояния предприятия;
- изучение типовых процедур оздоровления предприятия и приобретение навыков их применения в нестандартных ситуациях;
- умение диагностировать экономическое и финансовое положение предприятия должника, разрабатывать и оценивать эффективность плана его оздоровления, применять отдельные меры по восстановлению его платежеспособности;
- изучение принципов организации деятельности арбитражных управляющих.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

### 2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к вариативной части обязательных дисциплин (Б1.В.ОД.14) учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент».

Наиболее отчетливо уровень подготовки будущего менеджера к профессиональной деятельности проявляется в его отношении к антикризисному управлению предприятием (организацией), как особом виде менеджмента необходимого для прогноза и контроля над состоянием предприятия. Антикризисное управление как научную дисциплину можно охарактеризовать как аккумулированные и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий менеджмента, полученной в результате исследований в различных областях науки управления, экономики и права, предназначенных для решения практических задач как по предвидению возможного кризиса предприятия, так и выхода из него.

Базой для изучения дисциплины «Антикризисное управление» является знания, полученные при изучении дисциплин, «Экономическая теория», «Современные теории

менеджмента», «Бухгалтерский учет и налогообложение», «Маркетинг», «Финансовый учет и анализ», «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управленческий учет и владельческий контроль», «Бизнес-планирование».

Завершение формирования компетенции ПК-14 происходит по окончании прохождения и успешной защиты преддипломной практики для выполнения выпускной квалификационной работы.

## 2.2. Календарный график формирования компетенции\*

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ПК-14

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
<b>Общепрофессиональная компетенция ПК-14</b>						
1	Финансовый учет и анализ			+		
2	Антикризисное управление					+
3	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности				+	
4	Преддипломная практика для выполнения выпускной квалификационной работы					+

\* В соответствии с матрицей компетенций

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: анализ, антикризисное управление, банкротство, внешняя среда, инновация, инвестиции, контроль, кризис, ликвидность, маркетинг, персонал, право, риск, стратегия, экономические условия.

### 3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Антикризисное управление» являются владения (ПК-14.2.3), характеризующие продвинутый уровень формирования компетенции ПК-14 - умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Перечень контролируемой компетенции (или ее части)		Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
код	Содержание компетенций	
ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами	<b>Владеть:</b> – В.1 - методами анализа финансового состояния предприятия; – В.2 - средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

	и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	
--	---	--

### 3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ПК-14.2.3
1	Раздел 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления	44/33	+
2	Раздел 2. Прикладные аспекты антикризисного управления организацией (предприятием)	52/39	+
3	Зачет	12/9	+

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

#### 4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	3
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	108/81
В том числе:	
контактная работа обучающихся с преподавателем	20/15
1. По видам учебных занятий:	18/13,5
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	8/6
Занятия семинарского типа	10/7,5
из них в форме практической подготовки в профильной организации	10/7,5
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося - зачет	2/1,5
Самостоятельная работа обучающихся:	88/66
Подготовка к контрольным работам	-
Выполнение творческих заданий	30/22,5
Курсовое проектирование	-
Подготовка к зачету	10/7,5

## 4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд/астр )					Вид контроля
				Лекции	Практ. зан.	Практ. зан в форме практ. подготовки	Контроль	СРС	
1	Раздел 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления	9	<b>44/33</b>	8	-		-	36	Входной контроль Текущий контроль Самоконтроль
2	Раздел 2. Прикладные аспекты антикризисного управления предприятием (организацией)	9	<b>52/39</b>	-	-	10	-	42	Текущий контроль Самоконтроль
Всего по видам учебных занятий		9	<b>96/72</b>	8/6	-	10/7,5	-	78/58,5	
Промежуточная аттестация		9	<b>12/9</b>	-	-	-	2/1,5	10/7,5	Зачет
<b>Всего</b>		9	<b>108/81</b>	<b>8/6</b>	-	<b>10/7,5</b>	<b>2/1,5</b>	<b>88/66</b>	<b>Зачет</b>

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

#### 4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 6 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов	Виды занятий: по дидактическим задачам/ по способу изложения учебного материала	Оценочное средство	Формируемый результат
<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления</b>			<b>8</b>			
1	Тема 1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления	Необходимость и актуальность изучения дисциплины «Антикризисное управление предприятием (организацией)». Антикризисное управление как тип управления. Ключевые проблемы антикризисного управления. Концепция антикризисного управления. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.	0,5	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
2	Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике	Понятие кризиса социально-экономической системы. Типы кризисов. Экономический кризис. Финансовый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис. Мировой экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики. Кризис в развитии организации. Причины кризисов. Природные катаклизмы. Производственные циклы. Разбалансированность макроэкономики. Политическая нестабильность. Обострение конкуренции. Непрофессиональное управление.	0,5	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
3	Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии	Анализ внешних факторов кризисного развития. Анализ внутренних факторов кризисного развития организации (предприятия). Разработка антикризисной стратегии организации. Анализ макросреды. Анализ конкретной среды. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

4	Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования	Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях. Классификация кризисов с позиции теории регуляции. Кризис как результат внешнего шока. Циклический кризис. Структурный кризис. Кризис системы регуляции. Кризис способа производства. Понятие «регулирования». Государственное регулирование кризисных ситуаций. Роль государства в антикризисном управлении.	2	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
5	Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих	Досудебная санация. Участники процедур санации. Предоставление финансовой помощи. Принятие на себя обязательств должника. Процедура наблюдения. Основные задачи наблюдения. Срок процедуры наблюдения. Временный управляющий. Права и обязанности временного управляющего. Обеспечение сохранности имущества должника. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение.	2	тематическая лекция / лекция-информация с элементами визуализации	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
6	Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия	Анализ деятельности органов управления предприятия. Анализ структуры баланса предприятия. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ. Показатели финансового состояния предприятия. Анализ и оценка имущественного положения предприятия. Анализ и оценка ликвидности предприятия.	2	итоговая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
<b>Всего</b>			<b>8/6</b>			

#### 4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 7 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий	Кол-во часов *)	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления</b>	<b>0/0</b>			
1	Тема 1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления  Семинар № 1. 1. Входной контроль:	-	СРС	Комплект тестовых заданий	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами

	<p>2. Фронтальный опрос по теме 1.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Антикризисное управление как тип управления.</li> <li>- Ключевые проблемы антикризисного управления.</li> <li>- Концепция антикризисного управления.</li> <li>- Предмет антикризисного управления</li> <li>- Основные категории антикризисного управления</li> <li>- Методы антикризисного управления</li> <li>- Потребность и необходимость в антикризисном управлении.</li> </ul> <p>3. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Антикризисное управление как тип управления.</li> <li>- Ключевые проблемы антикризисного управления.</li> <li>- Концепция антикризисного управления.</li> <li>- Потребность и необходимость в антикризисном управлении.</li> </ul>			<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
2	<p>Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике</p> <p>Семинар № 2.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие кризиса социально-экономической системы.</li> <li>- Типы кризисов.</li> <li>- Причины кризисов.</li> <li>- Производственные циклы.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кейс 1. Тип кризиса в Норвегии.</li> <li>- Кейс 2. Метод реструктуризации задолженности.</li> </ul>	-	СРС	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
3	<p>Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.</p> <p>Семинар № 3.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внешние факторы кризисного развития.</li> <li>- Внутренние факторы кризисного развития организации (предприятия).</li> <li>- Антикризисная стратегия организации.</li> <li>- Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.3.</p> <p>Кейс № 3. Падения объема продаж.</p> <p>Кейс № 4. Реструктуризация кредиторской задолженности.</p>	-	СРС	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
4	<p>Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования</p> <p>Семинар № 4.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственное регулирование кризисных ситуаций на предприятии.</li> </ul>	-	СРС	<p>Перечень</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кризис как результат внешнего шока.</li> <li>- Циклический кризис.</li> <li>- Структурный кризис.</li> <li>- Кризис системы регуляции.</li> <li>- Кризис способа производства.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.4. Кейс № 5. Программы реструктуризации и финансового оздоровления оборонного предприятия. 3. Решение практических задач.</p>			<p>примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов Комплект примерных задач</p>	<p>реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
5	<p>Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.</p> <p>Семинар № 5.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Досудебная санация.</li> <li>- Участники процедур санации.</li> <li>- Основные задачи наблюдения.</li> <li>- Срок процедуры наблюдения.</li> <li>- Временный управляющий.</li> <li>- Внешнее управление.</li> <li>- Конкурсное производство.</li> <li>- Мировое соглашение.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.5. Кейс № 6. Использование свободного оборудования. Кейс № 7. Продажа на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность.</p>	-	СРС	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
6	<p>Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия</p> <p>Семинар № 6.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.6:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Показатели финансового состояния предприятия.</li> <li>- Имущественное положение предприятия.</li> <li>- Ликвидность предприятия.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.6. Кейс № 8. Ликвидационная стоимость предприятия. Кейс № 9. Достижение нормативного значения коэффициента текущей ликвидности.</p>	-	СРС	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>

	<p>Кейс № 10. Варианты финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия.</p> <p>Кейс № 11. Продажа контрольного пакета акций.</p> <p>3. Решение практических задач.</p> <p>Семинар № 7</p> <p>1. Рубежный контроль по темам 1.1-1.6.</p>			Комплект примерных тестовых заданий	
	<b>Раздел 2. Прикладные аспекты антикризисного управления организацией (предприятием)</b>	<b>0/10</b>			
7	<p>Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте</p> <p>Семинар № 8.</p> <p>1. Решение кейсов по теме 2.1.</p> <p>Кейс № 12. Производство землеройной техники и бронетранспортеров.</p> <p>Кейс № 13. Зубная паста.</p> <p>Семинар № 9.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.1: - Объекты маркетинговых исследований.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола: - Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. - Схема оценки маркетинговой стратегии. - Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте.</p> <p>3. Решение практических задач.</p>	0/1	<p>Решение кейсов</p> <p>Проводится в форме практической подготовки в профильной организации</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p> <p>Решение практических задач</p> <p>Проводится в форме практической подготовки в профильной организации</p>	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект примерных задач</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия.</p> <p>В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
8	<p>Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении</p> <p>Семинар № 10.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2: - Понятие стратегии. - Основные виды стратегий.</p> <p>2. Решение кейсов по теме 2.2.</p> <p>Кейс № 14. Стратегии развития в кризисной ситуации.</p> <p>Кейс № 15. Ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?</p> <p>Кейс № 16. Предприятие оказалось на грани банкротства.</p>	0/1	<p>Фронтальный опрос</p> <p>Решение кейсов</p> <p>Проводится в форме практической подготовки в профильной организации</p>	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия.</p> <p>В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>



	- Виды инноваций. - Инновационные цели, идеи, проекты и программы. 2. Решение практических задач по теме 2.5.		Решение практических задач Проводится в форме практической подготовки в профильной организации	Комплект примерных задач	реализации мероприятий антикризисного управления.
12	Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении  Семинар № 15. 1. Фронтальный опрос по теме 2.6: - Цели антикризисной инвестиционной государственной политики.  2. Решение практических задач по теме 2.6.  Семинар № 16. Рубежный контроль по темам 2.1- 2.6.	0/2	Фронтальный опрос  Решение практических задач Проводится в форме практической подготовки в профильной организации Тестирование	Перечень примерных вопросов Комплект примерных задач  Комплект примерных тестовых заданий	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
<b>Всего</b>		<b>0/10</b>			

\*) – в знаменателе дроби количество учебных часов, проведенных в форме практической подготовки в профильной организации

### 4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления</b>	<b>36</b>		
1	Тема 1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления  Подготовка к семинару № 1. 1. Входной контроль:  2. Фронтальный опрос по теме 1.1: - Антикризисное управление как тип управления. - Ключевые проблемы антикризисного управления. - Концепция антикризисного управления. - Предмет антикризисного управления	6	Комплект тестовых заданий Перечень примерных вопросов	В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные категории антикризисного управления</li> <li>- Методы антикризисного управления</li> <li>- Потребность и необходимость в антикризисном управлении.</li> </ul> <p>3. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Антикризисное управление как тип управления.</li> <li>- Ключевые проблемы антикризисного управления.</li> <li>- Концепция антикризисного управления.</li> <li>- Потребность и необходимость в антикризисном управлении.</li> </ul>		Доклад	
2	<p>Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике</p> <p>Подготовка к семинару № 2.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие кризиса социально-экономической системы.</li> <li>- Типы кризисов.</li> <li>- Причины кризисов.</li> <li>- Производственные циклы.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кейс 1. Тип кризиса в Норвегии.</li> <li>- Кейс 2. Метод реструктуризации задолженности.</li> </ul>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия.</p> <p>В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
3	<p>Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.</p> <p>Подготовка к семинару № 3.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внешние факторы кризисного развития.</li> <li>- Внутренние факторы кризисного развития организации (предприятия).</li> <li>- Антикризисная стратегия организации.</li> <li>- Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.</li> </ul> <p>2. Решение кейсов по теме 1.3.</p> <p>Кейс № 3. Падения объема продаж.</p> <p>Кейс № 4. Реструктуризация кредиторской задолженности.</p>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия.</p> <p>В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
4	<p>Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования</p> <p>Подготовка к семинару № 4.</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственное регулирование кризисных ситуаций на предприятии.</li> <li>- Кризис как результат внешнего шока.</li> <li>- Циклический кризис.</li> <li>- Структурный кризис.</li> <li>- Кризис системы регуляции.</li> <li>- Кризис способа производства.</li> </ul>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия.</p> <p>В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>

	<p>2. Решение кейсов по теме 1.4. Кейс № 5. Программы реструктуризации и финансового оздоровления оборонного предприятия. 3. Решение практических задач.</p>		Комплект примерных задач	
5	<p>Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.</p> <p>Подготовка к семинару № 5. 1. Фронтальный опрос по теме 1.5: - Досудебная санация. - Участники процедур санации. - Основные задачи наблюдения. - Срок процедуры наблюдения. - Временный управляющий. - Внешнее управление. - Конкурсное производство. - Мировое соглашение.</p> <p>2. Решение кейсов по теме 1.5. Кейс № 6. Использование свободного оборудования. Кейс № 7. Продажа на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность.</p>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
6	<p>Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия</p> <p>Подготовка к семинару № 6. 1. Фронтальный опрос по теме 1.6: - Показатели финансового состояния предприятия. - Имущественное положение предприятия. - Ликвидность предприятия.</p> <p>2. Решение кейсов по теме 1.6. Кейс № 8. Ликвидационная стоимость предприятия. Кейс № 9. Достижение нормативного значения коэффициента текущей ликвидности. Кейс № 10. Варианты финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия. Кейс № 11. Продажа контрольного пакета акций.</p> <p>3. Решение практических задач. Подготовка к семинару № 7. 4. Самоконтроль по темам 1.1-1.6.</p>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p> <p>Комплект примерных задач Комплект примерных тестовых заданий</p>	<p>В.1 – владеть методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 – владеть средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>

	<b>Раздел 2. Прикладные аспекты антикризисного управления предприятием (организацией)</b>	<b>42</b>		
8	<p>Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте</p> <p>Подготовка к семинару № 8. 1. Решение кейсов по теме 2.1. Кейс № 12. Производство землеройной техники и бронетранспортеров. Кейс № 13. Зубная паста.</p> <p>Подготовка к семинару № 9. 1. Фронтальный опрос по теме 2.1: - Объекты маркетинговых исследований.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола: - Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. - Схема оценки маркетинговой стратегии. - Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте. 3. Решение практических задач.</p>	8	<p>Комплект кейсов</p> <p>Перечень примерных вопросов Доклад</p> <p>Комплект примерных задач</p>	<p>Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
9	<p>Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении</p> <p>Подготовка к семинару № 10. 1. Фронтальный опрос по теме 2.2: - Понятие стратегии. - Основные виды стратегий. 2. Решение кейсов по теме 2.2. Кейс № 14. Стратегии развития в кризисной ситуации. Кейс № 15. Ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации? Кейс № 16. Предприятие оказалось на грани банкротства.</p>	6	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Комплект кейсов</p>	<p>Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>
10	<p>Тема 2.3. Банкротство и ликвидация предприятия (организации).</p> <p>Подготовка к семинару № 11. 1. Фронтальный опрос по теме 2.3: - Банкротство граждан. - Отличия банкротства предпринимателя от банкротства юридического лица. - Сроки процедур банкротства. - Ликвидируемый должник. - Отсутствующий должник. 2. Темы докладов для круглого стола: - Особенности банкротства граждан. - Отличия банкротства предпринимателя от банкротства юридического лица.</p>	8	<p>Перечень примерных вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности банкротства градообразующих предприятий.</li> <li>- Участники банкротства градообразующих предприятий.</li> <li>- Особенности продажи градообразующих предприятий.</li> <li>- Особенности банкротства организаций в зависимости от вида их деятельности.</li> <li>- Упрощенные процедуры банкротства.</li> </ul> Подготовка к семинару № 12. 1. Решение кейсов по теме 2.3. Кейс № 17. Распределение требований кредиторов в соответствии с очередностью. Кейс № 18. Основные процедура банкротства		Комплект кейсов	
11	Тема 2.4. Антикризисное управление риском.  Подготовка к семинару № 13. 1. Фронтальный опрос по теме 2.4: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие риска.</li> <li>- Разновидности рисков.</li> </ul> 2. Решение кейсов по теме 2.4. Кейс № 19. Сумма сомнительного долга. Кейс № 20. Мировое соглашение.	6	Перечень примерных вопросов  Комплект кейсов	Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
12	Тема 2.5. Инновации в антикризисном управлении  Подготовка к семинару № 14. 1. Фронтальный опрос по теме 2.5: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие инновационного потенциала.</li> <li>- Виды инноваций.</li> <li>- Инновационные цели, идеи, проекты и программы.</li> </ul> 2. Решение практических задач по теме 2.5.	6	Перечень примерных вопросов  Комплект примерных задач	Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.
13	Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении  Подготовка к семинару № 15. 1. Фронтальный опрос по теме 2.6: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цели антикризисной инвестиционной государственной политики.</li> </ul> 2. Решение практических задач по теме 2.6.  Подготовка к семинару № 16. Самоконтроль по темам 2.1- 2.6.	8	Перечень примерных вопросов Комплект примерных задач  Комплект примерных тестовых заданий	Владение методами анализа финансового состояния предприятия. Владение средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

14	Подготовка к зачету	10		Зачь
<b>Всего</b>		<b>88/66</b>		<b>Зачет</b>

## **5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **5.1. Образовательные технологии**

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по направлению подготовки и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде:
  - вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации;
  - тематическая лекция / лекция-визуализация;
  - итоговая лекция / лекция-визуализация.
3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач.

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

### **5.2. Лицензионное программное обеспечение**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

информационные системы	MS Windows 10 Professional SP1 MS Windows 7 Professional SPI MS Windows Server 2016 Standard
офисные программы	MS Office 2013 Standart MS Project 2013 Adobe Acrobat 11
базы данных	MS Access 2013
антивирусные пакеты	AVP Kaspersky Endpoint Security 11
система тестирования	INDIGO

### 5.3. Современные профессиональные базы данных

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - <https://biblioclub.ru/>.

Научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru).

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>.

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>

Архив научных журналов НП Национальный Электронно-Информационный Консорциум (НЭИКОН) ([arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru))

Научная библиотека открытого доступа - <https://cyberleninka.ru>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsosman.hse.ru>.

Базы данных Министерства экономического развития и торговли России [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru).

База открытых данных Росфинмониторинга - <http://www.fedsfm.ru/opendata>.

База данных «Оценочная деятельность» Минэкономразвития РФ - <http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/CorpManagment/activity/>.

Базы данных Национального совета по оценочной деятельности – <http://www.ncva.ru>.

База данных агентства по рыночным исследованиям и консалтингу [www.market-agency.ru](http://www.market-agency.ru).

Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru).

### 5.4. Информационные справочные системы

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. СПС Консультант Плюс (договор №ИП20-92 от 01.03.2020).

### **6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению**

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утверждённое приказом ректора от 19.09.2019г. № 218 о/д и включает в себя системы оценок:

- 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;
- 2) «зачтено», «не зачтено».

### **7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины**

#### **7.1. Основная учебная 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>. – ISBN 978-5-394-03457-2. – Текст: электронный.

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>. – ISBN 978-5-238-01664-1. – Текст: электронный.

## 7.2. Дополнительная учебная литература

1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. – Москва : Юнити, 2015. – 416 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> . – ISBN 978-5-238-01664-1. – Текст: электронный.

2. Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 216 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496109> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03009-3. – Текст: электронный.

3. Евграфова, И.Ю. Антикризисное управление : шпаргалка: учебное пособие : [16+] / И.Ю. Евграфова, Е.О. Красникова; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов: Научная книга, 2020. – 32 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578432>. – ISBN 978-5-9758-2013-6. – Текст: электронный.

4. Мошин, А.Ю. Антикризисное управление предприятиями промышленного комплекса: учебное пособие : [16+] / А.Ю. Мошин. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 520 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696538>. – Библиогр.: с. 497-507. – ISBN 978-5-4499-3458-1. – Текст: электронный.

## 7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: <http://fcior.edu.ru/>

2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: <http://schoolcollection.edu.ru>.

3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsocman.hse.ru>

4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

## 7.4. Нормативно-правовые акты Российской Федерации

1. Конституция Российской Федерации.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации.

3. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

4. Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротстве) естественных монополий топливно-энергетического комплекса».

5. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

6. Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

8. Приказ Росрегистрации от 11 февраля 2005 г. № 12 «Об утверждении единой программы подготовки арбитражных управляющих».

9. Приказ Миннауки РФ от 04.11.98 N 212 «О применении законодательства Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) к научным организациям».

10. Постановление Правительства РФ от 20.05.1994 N 498 (ред. от 03.10.2002) «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

## **8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

<http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.

<http://window.edu.ru/> - Единое окно доступа к информационным ресурсам.

[https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=26654](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=26654) - Бизнес, менеджмент и право.

<http://www.dis.ru/manag/> - Менеджмент в России и за рубежом.

<http://www.mirec.ru> - Мировое и национальное хозяйство.

<http://www.gfso.ru/internet-dlya-predprinimatelej-ssylki-dlja-biznesa> Интернет-ресурсы для предпринимателей.

<http://business-nvkb.ru/poleznaya-information/2-uncategorised/13-internet-resursy-dlia-malogo-i-srednego-biznesa>.

<http://fmp39.ru> - Официальный сайт Фонда поддержки предпринимательства Калининградской области.

<http://www.urtp.ru> – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления».

<http://ecsocman.hse.ru/>- Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент.

<http://hrm.ru> – Ведущий портал о кадровом менеджменте.

<http://www.cfin.ru> – Информационный сайт «Корпоративный менеджмент».

<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом».

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.mevriz.ru> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

<http://www.managment.aaanet.ru> – Библиотека менеджмента.

<http://www.pragmatist.ru> – Энциклопедия менеджмента.

<http://infomanagement.ru> - Информационный сайт «Info Management».

<http://marketingclub.ru> – Российский маркетинг – клуб: маркетинг, менеджмент, реклама .

<http://quality.eur.ru> – Менеджмент качества из первых рук – ISO 9000, ISO – 9001.

<http://ks.rfnet.ru> – Решения Конституционного Суда Российской Федерации.

<http://levada.ru> – Аналитический центр Юрия Левады.

<http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы РФ.

<http://www.duma.ru> – Досье законопроектов.

<http://www.government.gov.ru> – Официальный сайт Правительства РФ.

<http://www.kremlin.ru/events> – Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации.

<http://www.kremlin.ru/sdocs/themes.shtml> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.

<http://www.pravo.eur.ru> – Юридическая электронная библиотека.

<http://www.wciom.ru> – Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ).

<http://kdelo.ru> - «Кадровое дело» - практический журнал по работе с персоналом.

<http://www.hrm.ua> - «HRMagazine» - журнал об управлении персоналом.

<http://www.hrm.ru> - «Hrm.ru» - о кадровом менеджменте.

<http://www.dis.ru/k> - «Кадры предприятия» - журнал.

<http://www.pplus.ru> «Технология успеха» - деловой интернет-журнал.  
<http://www.businessstest.ru> - «Деловые тесты».  
<http://testme.org.ua> - «Тесты».  
<http://corpculture.ru> - «Институт корпоративной культуры».  
<http://www.cfin.ru> - «Корпоративный менеджмент».  
<http://uisrussia.msu.ru> - Университетская информационная система «Россия».  
<http://www.gks.ru> - Госкомстат РФ.  
<http://www.rts.ru> (РТС).  
<http://www.rbc.ru> - информационное агентство РБК.  
<http://www.zhuk.ru> статьи журнала Управление компанией.  
<http://pravo.msk.rsnnet.ru> - официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации.  
<http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал «Гарант».  
<http://www.consultant.ru/> - информационно-правовой портал КонсультантПлюс.  
<http://www.dic.academic.ru> - Академик. Словари и энциклопедии.  
<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека.  
<http://biblioclub.ru> - Базовая коллекция ЭБС «Университетская библиотека online».  
<http://biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».  
[www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) - Научная электронная библиотека.  
<https://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации.  
<https://kaliningrad.gks.ru/> - Электронные версии официальных статистических публикаций.  
[www.accountingreform.ru](http://www.accountingreform.ru) — Сайт о реформе бухгалтерского учета в России  
[www.bankclub.ru](http://www.bankclub.ru) — Сайт банковских аналитиков  
[www.bankir.ru](http://www.bankir.ru) — Сайт о банковской деятельности  
[www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru) — Информационно-аналитическое электронное издание «Бухгалтерия.ru»  
[www.dir.yahoo.com/Business\\_and\\_Economy](http://www.dir.yahoo.com/Business_and_Economy) — Бизнес-ресурсы  
[www.directorinfo.ru](http://www.directorinfo.ru) — Журнал «Директор Инфо»  
[www.dis.ru/fm/](http://www.dis.ru/fm/) — Журнал «Финансовый менеджмент»  
[www.fas.gov.ru](http://www.fas.gov.ru) — Федеральная антимонопольная служба  
[www.fd.ru](http://www.fd.ru) — Журнал «Финансовый директор»  
[www.finam.ru](http://www.finam.ru) — Финансовая информация  
[www.finanaliz.ru](http://www.finanaliz.ru) — Финансовый анализ  
[www.finrisk.ru](http://www.finrisk.ru) — Финансовые риски  
[www.fira.ru](http://www.fira.ru) — база данных по российским компаниям  
[www.investo.ru](http://www.investo.ru) — Клуб инвесторов  
[www.k2kapital.com](http://www.k2kapital.com) — Аналитическая информация о финансовых рынках  
[www.klerk.ru](http://www.klerk.ru) — Сайт о бухгалтерском учете, менеджменте, налоговом праве, банках  
[www.m3m.ru](http://www.m3m.ru) — Агентство финансовой информации  
[www.mirfin.ru](http://www.mirfin.ru) — Мир финансов  
[www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) — Министерство финансов РФ  
[www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) — Федеральная налоговая служба РФ  
[www.quote.ru](http://www.quote.ru) — финансовые показатели российских предприятий  
[www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru) — Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ РА  
[www.riskland.ru](http://www.riskland.ru) — Экспертиза рисков  
[www.rts.ru](http://www.rts.ru) — Российская торговая система  
[www.rusbonds.ru](http://www.rusbonds.ru) — Рынок облигаций  
[www.uasos.net](http://www.uasos.net) — Финансовая Аналитика России  
[www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) — Газета «Ведомости»

[www.vestnik.fa.ru](http://www.vestnik.fa.ru) — Вестник Финансовой академии

[www.vip-money.com](http://www.vip-money.com) — Советы финансового консультанта

<https://i-exam.ru/> - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования.

## **9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

мультимедийного проектора,

проекционного экрана,

акустической системы,

персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA).

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
Антикризисное управление Б1.В.ОД.14

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВХОДНОГО,  
ТЕКУЩЕГО, РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И  
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЕЕ ОСВОЕНИЮ**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
(Б1.В.ОД.14)**

По направлению подготовки	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность подготовки	<b>Менеджмент организации</b>
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	<b>бакалавр</b>
Форма обучения	<b>заочная</b>

Калининград

## **6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины**

### **6.1.1. Цель оценочных средств**

**Целью оценочных средств** является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Антикризисное управление».

**Оценочные средства** предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Антикризисное управление». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

**Комплект оценочных средств** включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, доклада-презентации и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к зачету.

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

**Структура и содержание заданий** – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Антикризисное управление».

### **6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины**

**Объектом оценивания** является владение методами анализа финансового состояния предприятия и средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

**Результатами освоения** дисциплины являются:

**Владеть:**

- В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия.
- В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.

Таблица – 1 Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Темы занятий	Перечень контролируемой компетенции (или ее части)		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства		
	код	Содержание компетенции		<i>входной</i>	<i>текущий</i>	<i>промежуточный</i>
Тема 1.1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	Т1	Примерный перечень вопросов  Доклад	3
Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад	3
Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад	3
Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад Комплект примерных задач	3
Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами	-	Комплект кейсов Примерный перечень	3

деятельности антикризисных управляющих		принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	реализации мероприятий антикризисного управления.		вопросов Доклад	
Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад Комплект примерных задач	3
Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад Комплект примерных задач	3
Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад	3
Тема 2.3. Банкротство и ликвидация предприятия (организации)	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Комплект кейсов Примерный перечень вопросов Доклад	3
Тема 2.4. Антикризисное управление риском	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами	-	Комплект кейсов Примерный перечень	3

		принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	реализации мероприятий антикризисного управления.		вопросов Доклад	
Тема 2.5. Инновации в антикризисном управлении	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект примерных задач	3
Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении	ПК-14.2.3	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (в части антикризисного управления)	В.1 –методами анализа финансового состояния предприятия. В.2 –средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления.	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект примерных задач	3

### **6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения**

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Антикризисное управление» предусматривается текущий контроль, самоконтроль и промежуточный контроль результатов освоения.

### **6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля, рубежного контроля и промежуточной аттестации\***

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 19.09.2019 № 218 о/д.

### **6.2. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины**

#### **6.2.1 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля**

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций у обучающегося в процессе изучения предшествующих дисциплин. Входной контроль осуществляется по ответам на предлагаемый Тест 1 (Т1).

#### **Тест 1 (Т1)**

Что такое предприятие?

Самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг в целях получения прибыли

Самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся перераспределением ресурсов

Хозяйствующий субъект с правом юридического лица, занимающийся накоплением капитала

Предприятия по отраслевому признаку бывают:

Торговые, строительные, производственные и смешанные

Производственные, строительные, торговые и др.

Производственные, государственные, строительные, торговые и др.

По форме собственности предприятия бывают:

Государственные, частные, производственные

Государственные, муниципальные, частные, смешанные

Малые, государственные, коллективные, частные

По характеру правового режима собственности предприятия бывают:

Индивидуальные, государственные, малые

Индивидуальные, коллективные и смешанные

Индивидуальные и коллективные

По размеру предприятия бывают:

Малые, средние, крупные  
 Малые, средние, объединенные  
 Малые, средние, комплексные

Любое предприятие действует на основании:  
 Коллективного договора и наличия печати  
 Собственного устава и наличия юридического лица  
 Собственного устава или коллективного договора

Экономический анализ – это:  
 метод исследования, заключающийся в расчленении целого на части  
 метод планирования производственной программы  
 метод управления производственно-хозяйственной деятельностью

Что такое учет?  
 функция анализа, которая необходима для процесса планирования  
 функция управления, основанная на наблюдении, измерении и регистрации хозяйственных операций  
 функция управления, основанная на формировании базы данных

Оперативный учет осуществляется:  
 на предприятии за определенный период времени  
 на рабочем месте в момент совершения определенной хозяйственной операции  
 на предприятии или в подразделении для заполнения форм отчетности

Бухгалтерский учет – это:  
 отражение хозяйственной деятельности предприятия  
 анализ хозяйственной деятельности предприятия  
 исследование инфраструктуры предприятия

Основной причиной кризиса сбыта в российской экономике является:  
 несопряженность ассортимента выпускаемой продукции со структурой спроса  
 отсутствие денежных средств  
 недостаточная реклама выпускаемой продукции

Целенаправленность производственной системы это:  
 \*способность производить необходимую продукцию  
 минимизация затрат на производство продукции  
 получение максимальной прибыли

Что такое банкротство предприятия  
 неплатежеспособность предприятия  
 юридический факт  
 невыполнение предприятием своих обязательств  
 ухудшение основных показателей деятельности

Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом  
 предприятие-должник (обычный)  
 несостоятельный должник  
 фиктивный должник  
 преднамеренный должник

неосторожный должник  
банкрот

Объектом антикризисного управления является  
средства производства  
рабочая сила  
организация производства, труда и управления  
финансы  
инвестиции

Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение  
креативное  
приспособленческое  
преимущественное

Преимущества, которые может принести переоформление задолженности в вексельные обязательства  
есть возможность не платить по своим обязательствам  
улучшается финансовое состояние предприятия  
списывается часть кредиторской задолженности  
списывается кредиторская задолженность  
переносится срок выплаты долга  
проценты уменьшаются или ликвидируются

Продажа дебиторской задолженности – это  
передача права требования  
взыскание задолженности через суд  
списание дебиторской задолженности

Меры для уменьшения дебиторской задолженности  
работать как можно с меньшим числом клиентов  
иски в суд  
скидки на цены на досрочную оплату продукции  
работа как можно с большим числом клиентов  
составление актов сверок

### **6.2.2 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля**

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД – В.1, В.2.

**Примерная тематика фронтального опроса для оценки сформированности продвинутого уровня компетенции ПК-14.2.3 - В.1 – методами анализа финансового состояния предприятия, В.2 – средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления**

### **Семинар № 2.**

Тема 1.1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления  
Антикризисное управление как тип управления.

Ключевые проблемы антикризисного управления.  
 Концепция антикризисного управления.  
 Предмет антикризисного управления  
 Основные категории антикризисного управления  
 Методы антикризисного управления  
 Потребность и необходимость в антикризисном управлении.

#### **Семинар № 4.**

Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике  
 Понятие кризиса социально-экономической системы.  
 Типы кризисов.  
 Причины кризисов.  
 Производственные циклы.

#### **Семинар № 6.**

Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.

Внешние факторы кризисного развития.  
 Внутренние факторы кризисного развития организации (предприятия).  
 Антикризисная стратегия организации.  
 Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

#### **Семинар № 8.**

Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования  
 Государственное регулирование кризисных ситуаций на предприятии.  
 Кризис как результат внешнего шока.  
 Циклический кризис.  
 Структурный кризис.  
 Кризис системы регуляции.  
 Кризис способа производства.

#### **Семинар № 10.**

Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.  
 Досудебная санация.  
 Участники процедур санации.  
 Основные задачи наблюдения.  
 Срок процедуры наблюдения.  
 Временный управляющий.  
 Внешнее управление.  
 Конкурсное производство.  
 Мировое соглашение.

#### **Семинар № 12.**

Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия  
 Показатели финансового состояния предприятия.  
 Имущественное положение предприятия.  
 Ликвидность предприятия.

#### **Семинар № 14.**

Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте  
 Объекты маркетинговых исследований.

**Семинар № 16.**

Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении  
 Понятие стратегии.  
 Основные виды стратегий.

**Семинар № 18.**

Тема 2.3. Банкротство и ликвидация предприятия (организации).  
 Банкротство граждан.  
 Отличия банкротства предпринимателя от банкротства юридического лица.  
 Сроки процедур банкротства.  
 Ликвидируемый должник.  
 Отсутствующий должник.

**Семинар № 20.**

Тема 2.4. Антикризисное управление риском.  
 Понятие риска.  
 Разновидности рисков.

**Семинар № 22.**

Тема 2.5. Инновации в антикризисном управлении.  
 Понятие инновационного потенциала.  
 Виды инноваций.  
 Инновационные цели, идеи, проекты и программы.

**Семинар № 24.**

Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.  
 Цели антикризисной инвестиционной государственной политики.

**Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности продвинутого уровня компетенции ПК-14.2.3 - В.1 – методами анализа финансового состояния предприятия, В.2 – средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления**

**Семинар № 2.**

Тема 1. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления  
 Антикризисное управление как тип управления.  
 Ключевые проблемы антикризисного управления.  
 Концепция антикризисного управления.  
 Потребность и необходимость в антикризисном управлении.

**Семинар № 4.**

Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике  
 Классификация кризисных явлений:  
 Экономический кризис. Финансовый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис. Мировой экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики. Кризис в развитии организации. Природные катаклизмы. Разбалансированность макроэкономики. Политическая нестабильность. Обострение конкуренции. Непрофессиональное управление.

**Семинар № 6.**

Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.

Анализ внешних факторов кризисного развития.  
 Анализ внутренних факторов кризисного развития организации (предприятия).  
 Разработка антикризисной стратегии организации.  
 Анализ макросреды.  
 Анализ конкретной среды.  
 Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

#### **Семинар № 8.**

Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования  
 Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.  
 Классификация кризисов с позиции теории регуляции:  
 Кризис как результат внешнего шока. Циклический кризис. Структурный кризис.  
 Кризис системы регуляции. Кризис способа производства.  
 Понятие «регулирования».  
 Государственное регулирование кризисных ситуаций.  
 Роль государства в антикризисном управлении.

#### **Семинар № 10.**

Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.  
 Предоставление финансовой помощи.  
 Принятие на себя обязательств должника.  
 Временный управляющий.  
 Права и обязанности временного управляющего.  
 Обеспечение сохранности имущества должника.  
 Внешнее управление.  
 Конкурсное производство.  
 Мировое соглашение.

#### **Семинар № 14.**

Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте  
 Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.  
 Схема оценки маркетинговой стратегии.  
 Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте.

#### **Семинар № 16.**

Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении  
 Стратегия приближения.  
 Стратегия невмешательства.  
 Стратегия отдаления.  
 Стратегии упреждения.  
 Стратегии совпадения.  
 Стратегии следования.  
 Внешние причины кризиса Российских предприятий: межгосударственные, государственные, региональные, непосредственные.  
 Роль кризисных факторов в формировании и реализации стратегий.

#### **Семинар № 18.**

Тема 2.3. Банкротство и ликвидация предприятия (организации).

Особенности банкротства граждан.  
 Отличия банкротства предпринимателя от банкротства юридического лица.  
 Особенности банкротства градообразующих предприятий.  
 Участники банкротства градообразующих предприятий.  
 Особенности продажи градообразующих предприятий.  
 Особенности банкротства организаций в зависимости от вида их деятельности.  
 Упрощенные процедуры банкротства.

### **Семинар № 20.**

Тема 2.4. Антикризисное управление риском.  
 Объективная необходимость и рациональные границы риска.  
 Методы уменьшения и ликвидации потерь от рисков:  
 Совершенствование прогнозирования и внутрифирменного планирования, самострахование и страхование, передача части риска на другие компании, грамотный выбор инвестиционных решений, расширение сферы влияния и перераспределения собственности, создание холдинговых структур.

### **Семинар № 22.**

Тема 2.5. Инновации в антикризисном управлении  
 Содержание плана инновационной работы фирмы.  
 Отечественный и зарубежный опыт инновационной деятельности.  
 Инновации – ведущее средство антикризисного управления.  
 Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.  
 Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

### **Семинар № 24.**

Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении  
 Методология разработки инвестиционной стратегии.  
 Оценка доходности инновационных проектов и программ.  
 Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений.  
 Факторы, стимулирующие привлечение иностранного капитала в российскую экономику.  
 Меры, направленные на уменьшение страхового риска капиталовложений.

**Примерная тематика кейс-ситуаций, практических задач для оценки сформированности уровня компетенции ПК-14. 2.3 - В.1 – методами анализа финансового состояния предприятия, В.2 – средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления**

### **Семинар № 3.**

#### **Тема 1.2. Закономерности кризисных явлений в экономике**

#### **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.

- 1) экономический кризис;
- 2) социальный кризис;
- 3) психологический кризис;
- 4) политический кризис;
- 5) экологический кризис.

### **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?

- 1) конверсия задолженности в ценные бумаги;
- 2) отступное - а именно обмен активов компании А на определенные уступки со стороны предприятия Б;
- 3) обеспечение долга;
- 4) двусторонний взаимозачет задолженностей;
- 5) обмен пакета акций.

## **Семинар № 5.**

### **Тема 1.3. Финансово-экономические кризисы на предприятии.**

#### **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?

## **Семинар № 7.**

### **Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования**

### **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?

### **Семинар № 9.**

#### **Тема 1.5. Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих.**

##### **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.

### Семинар № 11.

**Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия**

**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.

### Семинар № 12.

**Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия**

**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.

### Семинар № 13.

**Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте**

**Кейс № 12. Производство землеройной техники и бронетранспортеров.**

В 70-е годы XX века одно из оборонных предприятие выпускало бронетранспортеров. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов

было принято решение освоить производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров. Прокатный стан и литейный цех предприятия работали только на удовлетворение собственных нужд.

В девяностые годы государственных заказов почти не стало. В результате выпуск бронетранспортеров практически прекратился. Продажа бульдозеров сократилась наполовину.

Помимо падения спроса предприятию пришлось столкнуться с нехваткой оборотного капитала, трудностями с возвратом кредитов и другими финансовыми проблемами. Был принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного цеха и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям.

Результаты производственной деятельности предприятия в отчетном году приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Производственная деятельность предприятия.

Вид продукции	Отпускная цена, у.ден.е.	Объем производства
БТР	150000	40 ед.
Универсальные бульдозеры	20000	1680 ед.
Горячий стальной прокат	170	205 000 т.
Литье, штамповка	130	96 000 т.

На предприятии сформировалось четыре производственно-коммерческих подразделения - практически самостоятельные предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника (бронетранспортеры). По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Результаты исследования по основным группам продукции приведены в таблице 2.

#### Задание:

Обоснуйте, почему производство землеройной техники и бронетранспортеров, имея схожую технологию производства, не были объединены в одно подразделение. Разработайте и обоснуйте программы реструктуризации и финансового оздоровления предприятия.

Таблица 2- Результаты маркетинговых исследований и анализа внутренней и внешней среды предприятия по основным группам продукции

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника	Спецтехника
Благоприятные факторы	Более высокие цены на внешнем рынке Невысокие значения марки производителя проката	Растущий рынок	Растущий рынок. Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах.	
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали в России. Недогруженность производственных мощностей конкурентов.	Большое количество конкурентов в России. Недогруженность производственных мощностей конкурентов.	Недогруженность производственных мощностей конкурентов. Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ.	Сокращение спроса
Сильные стороны	Низкая себестоимость	Хорошее качество	Хорошее качество по	Хорошее

предприятия	по сравнению с иностранными конкурентами. Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами.	по сравнению с российскими конкурентами.	сравнению с российскими конкурентами. Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами.	качество
Слабые стороны предприятия	Отсутствие опыта дистрибуции на внешнем рынке.	Высокие затраты. Невозможность конкурировать в России и странах СНГ	Плохая система дистрибуции. Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты Невозможность конкурировать

### Кейс № 13. 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 тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

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

### Семинар № 15.

#### Тема 2.2. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

#### Кейс № 14. 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 № 15. 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 № 16. 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.

## Семинар № 17.

### Тема 2.3. Банкротство и ликвидация предприятия (организации)

#### Кейс № 17. 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 № 18. 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.

## Семинар № 19.

### Тема 2.4. Антикризисное управление риском

#### Кейс № 19. 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 взаимозаменяемых, потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора нереструктурированного и реструктурированного долга?

**Кейс № 20. 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.

**Примерная тематика практических задач для оценки сформированности продвинутого уровня компетенции ПК-14. 2.3 - В.1 – методами анализа финансового состояния предприятия, В.2 – средствами и методами реализации мероприятий антикризисного управления**

**Семинар № 7.****Тема 1.4. Меры государственного антикризисного регулирования**

**Задача 7.1.** 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 7.2.** 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 7.3.** 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 7.4.** 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 7.5.** 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 7.6.** 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 7.7.** 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?

## Семинар № 12.

### Тема 1.6. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного

**Задача 12.1.** 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 30 ден. ед., постоянные операционные издержки предприятия составляют 700 ден. ед., удельные (на 1 шт. продукции) переменные расходы равны 25 ден. ед. Задание 15. 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 12.2.** 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 12.3.** 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 12.4.** 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 12.5.** 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.

## Семинар № 14.

### Тема 2.1. Маркетинг в антикризисном менеджменте

**Задача 14.1.** 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 свой 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 ( $гкр$ ) 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.

## Семинар № 21.

### Тема 2.5. Инновации в антикризисном управлении

**Задача 21.1.** 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 21.2.** 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 21.3.** 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 21.4.** 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 21.5.** 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 21.6.** 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 свой 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 ( $g_{кр}$ ) 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 (НПр) - 24%; срок, в течение которого ожидается покрытие прироста производственной мощности предприятия спросом на его продукцию, оценивается в 3 года.

### Семинар № 23.

#### Тема 2.6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

**Задача 23.1.** 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 23.2.** 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 23.3.** 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 - 170 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 500 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 0,15.

**Задача 23.4.** 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 23.5.** 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.

### **Примерные ( типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения самоконтроля**

#### **Примерные тестовые задания для поведения самоконтроля (К31) по темам 1.1-1.6 раздела 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

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

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

Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как  
 энерговооруженность  
 производительность труда  
 текучесть персонала  
 уровень конфликтности  
 фондоотдача  
 рентабельность  
 удовлетворенность трудом

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

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

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

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

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

руководитель  
 бюрократ  
 дипломат  
 маркетолог  
 инноватор  
 исследователь-прогнозист  
 специалист

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

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

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

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

Что такое структурный кризис

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

Что порождает экономический кризис

циклическое развитие экономики  
 спад производства  
 снижение деловой активности  
 депрессия

Упорядочите фазы развития кризиса

депрессия  
 кризис  
 подъем  
 оживление

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

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

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

Каковы результаты разгосударствления и приватизации экономики России  
 Появилась эффективная конкурентная среда  
 появилась питательная среда для криминала и коррупции  
 появились эффективные собственники  
 «а» и «б».

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

Что такое антикризисное управление предприятием  
 управление предприятием, оказавшимся в кризисной ситуации  
 система мер по предупреждению кризиса  
 «а» и «б»  
 система мер по выводу предприятия из кризиса

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

Каковы основные пути вывода предприятия из кризиса  
 сжатие производства, загрузка производственного аппарата  
 создание эффективных бизнес-единиц  
 реструктуризация предприятия  
 все перечисленные

Что такое реструктуризация предприятия  
 смена руководства  
 изменение производственной, технологической и организационной структур  
 повышение эффективности, доходности бизнеса

Что такое бизнес-единицы

Отдельно управляемые подразделения предприятия  
полностью или частично экономически обособленные подразделения  
предприятия, производящие пользующуюся спросом продукцию  
«а» и «б»  
все перечисленное

Какие могут быть причины кризиса  
все перечисленные  
объективные  
внешние  
внутренние  
субъективные

Разделение кризисов по проблематике  
макро и микро  
общие и локальные  
внезапные и постоянные  
социальные и экономические  
все перечисленные

К какой группе кризисов относится политический кризис  
социальный  
экономический  
организационный  
психологический  
нет верного ответа

Кризис денежного выражения экономических процессов  
финансовый  
политический  
организационный  
психологический  
социальный

Разновидность предсказуемых кризисов  
циклический кризис  
экологический кризис  
латентный кризис  
технологический кризис  
нет верного ответа

Какой кризис протекает незаметно и поэтому наиболее опасен?  
латентный кризис  
экологический кризис  
циклический кризис  
технологический  
кризис  
нет верного ответа

Кризис, возникающий при изменении природных условий, вызванных деятельностью  
человека  
экологический

латентный кризис  
циклический кризис  
технологический кризис  
нет верного ответа

Кризисы делятся на:  
все перечисленные  
глубокие и легкие  
явные и латентные  
случайные и закономерные  
затяжные и кратковременные

Неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала  
банкротство  
экономический кризис  
финансовый кризис  
предпринимательство  
нет верного варианта ответа

К какой группе кризисов относится финансовый кризис  
экономический  
социальный  
организационный  
психологический  
нет верного ответа

Такие причины как землетрясение, ураганы, пожары, наводнения, к каким кризисам относятся  
экологические  
экономический  
социальный  
организационный  
психологический

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

Меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий это:  
профилактические меры  
технология антикризисного регулирования  
меры, применяемые к предприятиям банкротам  
санация  
стагнация

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

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

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

ликвидационная и реорганизационная  
 оптимистическая и реорганизационная  
 пессимистическая и ликвидационная  
 ликвидационная и организационная  
 пессимистическая и воспроизводственная

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

добровольная ликвидация  
 наблюдение  
 до судебная санация  
 внешнее управление  
 мировое соглашение

Санация состояния предприятия может быть  
 внесудебной, до судебной и арбитражной  
 внесудебной и арбитражной  
 до судебной и судебной  
 внесудебной и судебной  
 арбитражной и практической

Профилактика и до судебная санация результативны, если ...

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

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

мониторинг  
 план  
 прогноз  
 стагнация  
 Санация

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 «естественной отбор» в рыночной экономике

Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику.

да, при условии, если этот кризис системный  
 нет

да  
не оказывают влияния

Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие  
экономический цикл наличием ... факторов  
внутренних и внешних  
только внутренних  
только внешних  
факторов особого рода

Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...  
микроуровне  
макроуровне

Кризис является закономерным явлением в экономике.  
нет  
только для капиталистической экономики  
да

Фазы классического экономического цикла  
спад  
пик производства  
подъем  
депрессия  
кризис  
оживление

Экономический цикл состоит из ... фаз  
трех  
шести  
четырех  
пяти

Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие  
экономический цикл наличием... факторов.  
только внешних  
только внутренних  
внутренних и внешних

Структура жизненного цикла предприятия связана с ...  
жизненным циклом основного вида продукции предприятия  
развитием кризисных явлений в экономике  
наличием необходимых финансовых ресурсов

Кризис может проявляться ...  
только на микроуровне  
только на макроуровне  
как на микроуровне, так и на макроуровне

Назовите общие причины неплатежеспособности  
плохое руководство  
замедление темпов развития

снижение или недостаточный рост выручки, опережающий рост обязательств  
обесценивание основного капитала

Коэффициент текущей ликвидности  
коэффициент обеспеченности собственными средствами  
коэффициент восстановления платежеспособности  
все перечисленные  
«а» и «б»

Антикризисное управление – это управление ...  
которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий  
несостоятельным предприятием  
в условиях экономического кризиса

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

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

Антикризисное управление может применяться к предприятиям, не находящимся на стадии  
банкротства  
да  
нет  
да, только если при этом заинтересовано государство

Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности  
внешнее управление  
конкурсное производство  
стратегическое управление  
бенчмаркинг  
финансовое оздоровление

## **Примерные тестовые задания для поведения самоконтроля (К32) по темам 2.1-2.6 раздела 2**

Что такое банкротство предприятия  
неплатежеспособность предприятия  
юридический факт  
невыполнение предприятием своих обязательств  
ухудшение основных показателей деятельности

Процедуры управления кризисными процессами  
 реорганизационные  
 ликвидационные  
 самоликвидация  
 «а» и «б»  
 все перечисленное

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  
 «а» и «в»

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

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.

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

Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности  
 перед законом  
 предприятие-должник (обычный)  
 несостоятельный должник  
 фиктивный должник  
 преднамеренный должник

неосторожный должник  
банкрот

Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом  
минимизировать убытки государства  
обеспечить выживание несостоятельного предприятия

Объектом антикризисного управления является  
средства производства  
рабочая сила  
организация производства, труда и управления  
финансы  
инвестиции

Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется  
банкротством  
финансовым оздоровлением  
реструктуризацией  
антикризисным управлением

Выбор процедуры в отношении предприятия-должника производится  
местными органами власти  
ФСФО  
комитетом кредиторов  
арбитражным судом

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

Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение  
креативное  
приспособленческое  
преимущественное

Как уменьшить риски  
Повышать обоснованность решений  
выбирать наименее рисковые сферы деятельности  
путем страхования, диверсификации бизнеса, анализа дополнительной информации «а» и «в»  
все перечисленные

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

Реструктуризация задолженности может использоваться с помощью вексельного обращения  
нет

да, но только при согласии организации выдавшей вексель

да

Преимущества, которые может принести реоформление задолженности в вексельные обязательства

есть возможность не платить по своим обязательствам

улучшается финансовое состояние предприятия

списывается часть кредиторской задолженности

списывается кредиторская задолженность

переносится срок выплаты долга

проценты уменьшаются или ликвидируются

Инвестиционный налоговый кредит – это ...

отнесение срока уплаты налога на срок от 3 до 12 месяцев с поэтапным погашением задолженности

условия, когда сумма задолженности выплачивается поэтапно, а не вся сразу

отнесение срока уплаты налога на срок от 1 до 6 месяцев, но с единовременной выплатой всей суммы задолженности по истечении установленного срока

отнесение срока уплаты задолженности по налогам с определенными условиями

Методы реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного  
передача акций в счет погашения задолженности

передача имущества должника в счет погашения задолженности

погашение задолженности только перед бюджетом

полное погашение задолженности

передача прав требований в счет погашения задолженности

Налоговый кредит – это отнесение срока уплаты налога на срок от...

1 года до 15 лет с поэтапным погашением задолженности

3 до 12 месяцев с поэтапным погашением задолженности

3 до 12 месяцев с единовременным погашением всей суммы по окончании срока

Судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности начинается с ...

взыскания процентов за пользование чужими деньгами

признания задолженности должником

подачи искового заявления в суд

исполнения обязательств

Продажа дебиторской задолженности – это ...

передача права требования

взыскание задолженности через суд

списание дебиторской задолженности

Меры для уменьшения дебиторской задолженности

работать как можно с меньшим числом клиентов

иски в суд

скидки на цены на досрочную оплату продукции

работа как можно с большим числом клиентов  
составление актов сверок

Срок исковой давности, установленный в РФ

3 года

1 год

10 лет

5 лет

Заявление о взыскании дебиторской задолженности надо направлять в ...  
европейский суд по правам человека  
конституционный суд РФ  
суды общей юрисдикции  
арбитражный суд РФ

Основное правило управления дебиторской задолженностью – оборачиваемость дебиторской задолженностью в ... оборачиваемости кредиторской задолженности.  
рублях должна быть равной  
днях должна быть больше  
днях должна быть меньше

Сущность договора цессии

выдача гарантий об исполнении обязательств должника органами местного самоуправления  
замена кредитора в договоре  
исполнение обязательств должника собственником имущества должника  
переход права собственности

Не бывает ... дебиторской задолженности.

просроченной

долгосрочной

краткосрочной

среднесрочной

срочной

текущей

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

Экономические эффекты, которые может дать инвентаризация и оформление активов

получение дополнительных доходов

рост капитализации

более эффективное использование трудовых ресурсов

снижение накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей

снижение расходов по заработной плате

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

Мероприятия, которые включает в себя понятие упорядочение закупок  
 снижение закупочных цен  
 оптимизация уровня запасов  
 повышение отпускных цен на свою продукцию  
 работа только по предоплате  
 повышение качества закупок

По формуле  $T_{хр} = \text{дисконт} / (\text{стоимость финансовых средств} + \text{стоимость хранения})$   
 рассчитывается ...  
 ожидаемый период накопления запасов  
 ожидаемый период потребления запасов  
 стоимость запасов  
 стоимость товарного кредита

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

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

Управление, способное предвирать 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

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

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

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

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

Прикладной подход  
фундаментальный подход  
временный подход  
управленческий подход  
подход анализа

По утверждению азиатского бизнесмена Эрик Ко, кто может анализировать потенциальные проблемы, определять основные угрозы для бизнеса и разрабатывать программы, как управлять ими, когда (если) они возникнут

антикризисная команда  
бухгалтерская команда  
управленческая команда  
учетная команда  
административная команда

Согласно Тимоти Листеру, существует три основных условия, которые необходимо соблюдать при разработке антикризисной программы. Исключить неверный вариант ответа  
включить всех работников организации в антикризисную команду

определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса

убедиться, что каждый член команды знаком с общеорганизационными и внутри подразделенческими планами

определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса и кто станет членом антикризисной команды

определить, кто станет членом антикризисной команды

Основная цель управления в период кризисного состояния  
 не допустить банкротства  
 допустить банкротства  
 ликвидировать предприятие  
 реорганизация предприятия  
 уменьшение издержек

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

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

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

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

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

Из скольких стадий состоит ситуация глубокого финансового кризиса до возбуждения процедуры банкротства?

- 4
- 6
- 7
- 1
- 5

Какой коэффициент показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами?

- коэффициент автономии
- коэффициент абсолютной ликвидности
- коэффициент текущей ликвидности
- коэффициент относительной ликвидности
- коэффициент рентабельности активов

Литература в антикризисном управлении ориентирована в основном на какие мероприятия

- быстрые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия
- медленные мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия
- мелкие мероприятия, обеспечивающую краткосрочную эффективность
- быстрые мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия
- медленные мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия

Следствием чего является нарушение платежеспособности предприятия

- неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды
- не стабильное поступления материалов и сырья
- государственное вмешательство
- неадекватность инвестиционной стратегии предприятия
- финансовая нестабильность

Результаты нарушения платежеспособности предприятия? (найти лишнее)

- экономическая не стабильность государства
- прежняя продукция устаревает
- сокращение активов
- рынки предприятия не обеспечивает прибыльности
- технология устаревает

Недостаточная инновационная активность приводит какие мероприятия к кризису (найти лишнее)

- государственные предприятия
- мелкие предприятия
- средние предприятия
- крупные мероприятия с высокими технологиями
- предприятия, выступающие на динамичных рынках

К чему нужно стремиться при планировании антикризисных мероприятий

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

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 не устойчивость
- разрывы между новой стратегией и старой

Что не относится к этапам кризисных ситуаций  
 заключительный этап  
 этап выхода из кризисной ситуации  
 предваряющий этап  
 хронический этап  
 острый этап

Что должно быть в центре внимания при планировании кризисной ситуации  
 качество  
 прибыль  
 количество  
 время  
 издержки

Какие планы коммуникации не являются эффективными  
 максимизирует травмирующие последствия для деятельности организации  
 укрепляет имидж предприятия  
 минимизирует травмирующие последствия для деятельности предприятия  
 сохраняет имидж предприятия  
 стабилизирует обстановку в компании

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, касающимся кризисных ситуаций  
 юрисконсульт

Какой этап является ключевым элементом в антикризисном управлении  
 предваряющий этап  
 этапе обострения  
 этап выхода из кризисной ситуации  
 острый этап  
 хронический этап

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

На что именно полагаются в хроническом этапе  
 время  
 скорость кризиса  
 прибыль  
 течение кризиса  
 убытки

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

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

На начальном этапе кризисной ситуации к кому важно обратиться за советом

- юрисконсульту
- поставщикам
- координаторам
- специалистам паблик-рилейшенс
- инвесторам

Что не относится к факторам социально-психологического характера при антикризисном управлении персоналом

- развитие неспециализированной карьеры
- заботливое отношение к нуждам работника
- учет индивидуальных потребностей работника
- учет нравственного характера предприятия
- демократический стиль управления

Что главное внутри организации при антикризисном управлении персоналом

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

Что является важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом

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

Что не относится из нижеперечисленного к характеристикам антикризисной кадровой политики

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

Какие черты не входят в состав антикризисной политики управления персоналом

- командность
- духовность
- нравственность
- честность
- гражданственность

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие  
 прежним потенциалом управления  
 разрыв между новой стратегией  
 отрицание персоналом новой стратегии  
 внешние угрозы  
 финансовая неустойчивость  
 разрывы между новой стратегией и старой

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть  
 реалистичной  
 созидательной  
 единой  
 комплексной  
 нет правильного ответа

К общим принципам антикризисного управления относятся  
 Принцип системности  
 принцип равных возможностей  
 принцип превосходства  
 принцип сальдо  
 принцип уважения человека и его достоинства

#### **6.2.4. Примерные (типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации)**

##### Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Антикризисное управление»

Вопрос	Код компетенции
1.История возникновения экономических кризисов.	ПК-14.2.3
2.Понятие, виды и сущность экономических циклов.	ПК-14.2.3
3.Понятие, сущность, классификация кризисов.	ПК-14.2.3
4.Причины возникновения кризисов на макро и микроуровне.	ПК-14.2.3
5.Механизмы преодоления кризисов на макро и микроуровне.	ПК-14.2.3
6.Антикризисное управление и его особенности.	ПК-14.2.3
7.Задачи и принципы антикризисного управления.	ПК-14.2.3
8.Проблемы антикризисного управления предприятием в современных условиях.	ПК-14.2.3
9.Методы государственного регулирования кризисов в экономике.	ПК-14.2.3
10.Диагностика кризисов на макроуровне.	ПК-14.2.3
11.Понятие, сущность, этапы жизненного цикла предприятия.	ПК-14.2.3
12.Причины, факторы и симптомы кризисных явлений на предприятии.	ПК-14.2.3
13.Банкротство предприятия: понятие, сущность, цели.	ПК-14.2.3
14.Признаки банкротства.	ПК-14.2.3
15.Банкротство физических лиц и индивидуальных предпринимателей.	ПК-14.2.3
16.Внесудебные процедуры банкротства.	ПК-14.2.3
17.Реорганизация юридических лиц.	ПК-14.2.3
18.Функции и полномочия Государственного органа по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению.	ПК-14.2.3
19.Меры по предупреждению банкротства.	ПК-14.2.3

20. Становление института банкротства в современной России.	ПК-14.2.3
21. Права и обязанности участников процедуры банкротства.	ПК-14.2.3
22. Характеристика и назначение комитета и собрания кредиторов.	ПК-14.2.3
23. Этапы подготовки дела о банкротстве к судебному разбирательству.	ПК-14.2.3
24. Институт арбитражного управляющего.	ПК-14.2.3
35. Отличия прав и обязанностей временного, административного, внешнего и конкурсного управляющих.	ПК-14.2.3
26. Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.	ПК-14.2.3
27. Краткая характеристика судебных процедур банкротства.	ПК-14.2.3
28. Процедуры наблюдения и финансового оздоровления.	ПК-14.2.3
29. Внешнее управление и мировое соглашение.	ПК-14.2.3
30. Конкурсное производство.	ПК-14.2.3
31. Оценка показателей сильных и слабых сторон предприятия.	ПК-14.2.3
32. Показатели, используемые при диагностике кризисного состояния предприятия.	ПК-14.2.3
33. Бухгалтерский баланс предприятия: назначение характеристика, структура.	ПК-14.2.3
34. Характеристика общих показателей финансового состояния организации.	ПК-14.2.3
35. Показатели эффективности использования основного и оборотного капитала.	ПК-14.2.3
36. Показатели платёжеспособности и финансовой устойчивости организации.	ПК-14.2.3
37. Сущность бизнес-планирования.	ПК-14.2.3
38. Понятие, назначение и виды бизнес-планов.	ПК-14.2.3
39. Структура и содержание бизнес-плана.	ПК-14.2.3
40. Структура, цели и задачи бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.	ПК-14.2.3
41. Бизнес-планирование при антикризисном управлении.	ПК-14.2.3
42. Назначение графика безубыточности и определение порога рентабельности.	ПК-14.2.3
43. Понятие, сущность и назначение инноваций.	ПК-14.1.1/2/3
44. Инновации, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.	ПК-14.1.1/2/3
45. Значение и разработка инновационной программы в финансовом оздоровлении кризисного предприятия.	ПК-14.1.1/2/3
46. Понятие, сущность и виды инвестиций.	ПК-14.1.1/2/3
47. Источники формирования инвестиционных потоков.	ПК-14.1.1/2/3
48. Интегральные показатели использования инвестиций.	ПК-14.1.1/2/3
49. Виды кризисов убыточных предприятий.	ПК-14.1.1/2/3
50. Программа реформирования предприятия: назначение, структура, характеристика.	ПК-14.1.1/2/3
51. Характеристика стратегий предприятия при антикризисном управлении.	ПК-14.1.1/2/3
52. Анализ структуры баланса предприятия.	ПК-14.1.1/2/3
53. Диагностика кризисов на микроуровне.	ПК-14.1.1/2/3
54. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия.	ПК-14.1.1/2/3
55. Понятие и виды инвестиционных проектов.	ПК-14.1.1/2/3
56. Характеристика этапов анализа и оценки инвестиционных проектов.	ПК-14.1.1/2/3
57. Характеристика активов по степени их ликвидности.	ПК-14.1.1/2/3
58. Источники формирования инвестиционных потоков.	ПК-14.1.1/2/3

59.Критерии оценки и отбора инвестиционных проектов.	ПК-14.1.1/2/3
60.Понятие и сущность ликвидности предприятия и его активов.	ПК-14.1.1/2/3

Зачет по дисциплине сдается по тестовым заданиям. Всего два тестовых заданий. Первое задание на усвоение теоретических положений дисциплины состоит из 20 тестовых вопросов, второе на решение практических задач в письменной форме.

**Примерный перечень тестовых вопросов на проверку усвоения теоретических положений дисциплины**

1. 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 «естественной отбор» в рыночной экономике

Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику.

да, при условии, если этот кризис системный

нет

да

не оказывают влияния

Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием ... факторов

внутренних и внешних

только внутренних

только внешних

факторов особого рода

Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

микроуровне

макроуровне

Кризис является закономерным явлением в экономике.

нет

только для капиталистической экономики

да

Фазы классического экономического цикла

спад

пик производства

подъем

депрессия

кризис

оживление

Экономический цикл состоит из ... фаз

трех

шести

четырех

пяти

Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.

только внешних

только внутренних

внутренних и внешних

Структура жизненного цикла предприятия связана с ...  
жизненным циклом основного вида продукции предприятия  
развитием кризисных явлений в экономике  
наличием необходимых финансовых ресурсов

Кризис может проявляться ...

только на микроуровне

только на макроуровне

как на микроуровне, так и на макроуровне

Назовите общие причины неплатежеспособности:

плохое руководство;

замедление темпов развития;

снижение или недостаточный рост выручки, опережающий рост обязательств;

обесценивание основного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности;

коэффициент обеспеченности собственными средствами;

коэффициент восстановления платежеспособности;

все перечисленные;

«а» и «б».

Антикризисное управление – это управление ...

которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий несостоятельным предприятием

в условиях экономического кризиса

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

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

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

да

нет

да, только если при этом заинтересовано государство.

Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности

внешнее управление

конкурсное производство

стратегическое управление

бенчмаркинг

финансовое оздоровление

досудебная санация

Менеджмент банкротства – управление ...

направленное на принудительную ликвидацию

направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия

несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

Бенчмаркинг – это ...

программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития

преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов

управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды

управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это ...

кризис-менеджмент

антикризисное управление

стратегический менеджмент

реинжиниринг

риск-менеджмент

Виды схем реструктуризации

межгосударственные

местные

внесудебные

региональные

государственные

налоговые

судебные

Реестр требований кредиторов предусматривает ... очереди (ей).

три

восемь

четыре  
шесть

Решение о признании должника банкротом выносит ...  
арбитражный суд рф  
собственник предприятия  
кредитор  
суды общей юрисдикции рф

Выкуп предприятия его собственниками является формой антикризисного управления.  
выкупать предприятие собственниками не разрешает законодательство рф  
да  
нет

Решение о ликвидации предприятия принимают ...  
арбитражный управляющий  
кредиторы  
суд РФ  
местные органы государственной власти  
собственник предприятия

Этапы, с которых может начаться арбитражное управление  
наблюдение  
финансовое оздоровление  
мировое соглашение  
конкурсное производство  
внешнее управление  
конкурсное производство в отдельных случаях

Категории налогоплательщиков, в отношении которых не может применяться процедура банкротства «внешнее управление»  
индивидуальные предприниматели  
муниципальные предприятия  
юридические лица  
кредитно-финансовые институты  
государственные предприятия  
физические лица

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это ...  
отказ от выплаты кредиторской задолженности  
временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности  
списание кредиторской задолженности в судебном порядке  
реструктуризация кредиторской задолженности

Меры по ограничению полномочий кредиторов  
списание кредиторской задолженности  
отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов  
введение моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам  
пересмотр всех договорных обязательств

Инициаторы возбуждения процедуры несостоятельности  
кредиторы

арбитражный суд рф  
органы местного самоуправления  
собственник предприятия

Категории должников, к которым не применяется процедура внешнего управления  
акционерные общества закрытого типа  
ликвидируемый должник  
граждане и индивидуальные предприниматели  
кредитные учреждения  
акционерные общества открытого типа

Процедуру внешнего управления можно вводить на 10 лет:

Да, для всех предприятий

Да, для градообразующих предприятий и под гарантии органа местного самоуправления

Да, если так решил внешний управляющий и собрание кредиторов

Нет

Основания, при которых договор по отдельным сделкам признается недействительным  
если сделка не совершена с заинтересованными лицами  
если в результате исполнения сделки кредиторам могут быть причинены убытки  
если сделка не связана с выплатой доли в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участника должника  
если сделка несет предпочтительное удовлетворения одних кредиторов перед другими

Решение о применении к должнику процедуры внешнего управления принимает (ют) ...

Арбитражный суд

кредиторы

собственник предприятия

внешний управляющий

Допускается следующая мера по восстановлению платежеспособности должника во время внешнего управления: исполнение обязательств собственником имущества должника.

Нет

Да

Только для кредитных учреждений

Только для предприятий, находящихся в муниципальной собственности

Процедура внешнего управления – это процедура банкротства, направленная на ...  
ликвидацию должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему  
восстановление платежеспособности должника, без передачи полномочий арбитражному управляющему  
восстановление платежеспособности должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему

Реестр требований кредиторов во время процедуры внешнего управления состоит из ... очередей.

семи

пяти

трех

Процедура внешнего управления вводится сроком на ...

1 год  
18 месяцев  
5 лет  
2 года

Чтобы признать должника банкротом, кредиторская задолженность должна составлять не менее ... рублей.

200000  
1000000  
50000  
300000  
100000

Кредитование под залог – это ...

выдача кредита под гарантии органов государственной власти

аванс под запасы

выдача кредита под гарантии третьих лиц

кредитование на условиях передачи запасов под контроль заемщика с предоставлением последним сохранной расписки

передача запасов под контроль заимодавца

Фирма «фактор» – это организация, которая ...

продает дебиторскую задолженность

покупает дебиторскую задолженность

списывает дебиторскую задолженность

управляет дебиторской задолженностью

Активы, на которые не распространяется метод ускоренной амортизации

подвижной состав автомобильного транспорта, по которому начисление амортизации производится по нормам, определенным в процентах от стоимости автомашины, отнесенной к 1 000 км их фактического пробега

все виды машин и оборудования

уникальная техника и оборудование

все виды машин и оборудования за исключением тех, которые находятся в залоге

машины и оборудование нормативным сроком службы до 5 лет

машины и оборудование нормативным сроком службы до 3 лет

Источники инвестиций на несостоятельных предприятиях, которые можно отнести к внутренним

банковские кредиты

нераспределенная прибыль

амортизационные отчисления

сокращение издержек производства

реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности

доходы, полученные от оптимизации структуры капитала

Факторинг позволяет ...

ускорить оборачиваемость оборотных средств

получить дебиторскую задолженность в судебном порядке

списать дебиторскую задолженность

План внешнего управления – это процедура, направленная на ...

восстановление платежеспособности предприятия без отстранения бывшего руководства предприятия от занимаемой должности  
 восстановление платежеспособности предприятия с отстранением бывшего руководства предприятия от занимаемой должности  
 ликвидацию предприятия должника

Метод ускоренного переноса балансовой стоимости основных фондов на издержки производства и обращения – это ...  
 консервация производства  
 простая амортизация  
 ускоренная амортизация

Виды факторинга  
 традиционный  
 долгосрочный  
 бессрочный  
 срочный

При ускоренной амортизации нормы амортизационных отчислений можно увеличить в ...  
 раза  
 2  
 3  
 4

Внешние источники инвестиций на несостоятельных предприятиях сбережения граждан  
 личные денежные средства учредителей предприятия-должника  
 иностранные целевые инвестиции  
 снижение непроизводственных издержек  
 оптимизация налоговых платежей

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен сроком ...  
 от 1 года до 5 лет  
 от 3 лет до 7 лет  
 до 15 лет под гарантии государства  
 период определяется исходя из вида деятельности

Какие могут быть причины кризиса  
 все перечисленные  
 объективные  
 внешние  
 внутренние  
 субъективные

Разделение кризисов по проблематике  
 макро и микро  
 общие и локальные  
 внезапные и постоянные  
 социальные и экономические  
 все перечисленные

К какой группе кризисов относится политический кризис  
 социальный

экономический  
 организационный  
 психологический  
 нет верного ответа

Кризис денежного выражения экономических процессов  
 финансовый  
 политический  
 организационный  
 психологический  
 социальный

Разновидность предсказуемых кризисов  
 циклический кризис  
 экологический кризис  
 латентный кризис  
 технологический кризис  
 нет верного ответа

Какой кризис протекает незаметно и поэтому наиболее опасен?  
 латентный кризис  
 экологический кризис  
 циклический кризис  
 технологический  
 кризис  
 нет верного ответа

Кризис, возникающий при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека  
 экологический  
 латентный кризис  
 циклический кризис  
 технологический кризис  
 нет верного ответа

Кризисы делятся на:  
 все перечисленные  
 глубокие и легкие  
 явные и латентные  
 случайные и закономерные  
 затяжные и кратковременные

Неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала  
 банкротство  
 экономический кризис  
 финансовый кризис  
 предпринимательство  
 нет верного варианта ответа

К какой группе кризисов относится финансовый кризис  
 экономический

социальный  
 организационный  
 психологический  
 нет верного ответа

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

экологические  
 экономический  
 социальный  
 организационный  
 психологический

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

Меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий это:

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

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

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

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

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

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

добровольная ликвидация  
 наблюдение  
 до судебная санация  
 внешнее управление  
 мировое соглашение

Санация состояния предприятия может быть внесудебной, до судебной и арбитражной

внесудебной и арбитражной  
до судебной и судебной  
внесудебной и судебной  
арбитражной и практической

Профилактика и до судебная санация результативны, если ...  
начинаются своевременно  
проводятся последовательно друг за другом  
проводятся поочередно  
используется только судебная санация  
нет правильного ответа

Постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия  
желаемому результату или первоначальному предположению  
мониторинг  
план  
прогноз  
стагнация  
Санация

Когда в качестве объекта мониторинга выступают судебные процессы о банкротстве  
предприятий, мониторинг представляет ... систему  
трехуровневую  
двухуровневую  
одноуровневую  
четырёхуровневую  
пятиуровневую

Одна из самых рискованных зон деятельности, потому что на карту ставится не только судьба  
предприятия, но и репутация специалиста, взявшегося за его финансовое оздоровление —  
это  
антикризисный менеджмент  
антикризисное наблюдение  
досудебная санация  
арбитражный менеджмент  
финансовый менеджмент

Исполнителем внесудебного процесса финансового оздоровления является ...  
антикризисный управляющий  
арбитражный управляющий  
налоговый инспектор  
судебный исполнитель  
независимый эксперт

Исполнителем судебного процесса финансового оздоровления является  
арбитражный управляющий  
антикризисный управляющий  
налоговый инспектор  
судебный исполнитель  
независимый эксперт

К негативным социально-экономическим последствиям банкротства предприятий не относится

- увеличение безработицы
- неподготовленность к банкротству
- хроническая задолженность по заработной плате
- недееспособность социальной сферы
- увеличение процентной ставки

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

Управление, способное предвирать 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

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

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

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

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

прикладной подход  
 фундаментальный подход  
 временный подход  
 управленческий подход  
 подход анализа

По утверждению азиатского бизнесмена Эрик Ко, кто может анализировать потенциальные проблемы, определять основные угрозы для бизнеса и разрабатывать программы, как управлять ими, когда (если) они возникнут

антикризисная команда  
 бухгалтерская команда  
 управленческая команда  
 учетная команда  
 административная команда

Согласно Тимоти Листеру, существует три основных условия, которые необходимо соблюдать при разработке антикризисной программы. Исключить неверный вариант ответа

включить всех работников организации в антикризисную команду  
 определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса  
 убедиться, что каждый член команды знаком с общеорганизационными и внутри подразделенческими планами  
 определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса и кто станет членом антикризисной команды  
 определить, кто станет членом антикризисной команды

Основная цель управления в период кризисного состояния

не допустить банкротства  
 допустить банкротства  
 ликвидировать предприятие  
 реорганизация предприятия  
 уменьшение издержек

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

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

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.

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

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

Из скольких стадий состоит ситуация глубокого финансового кризиса до возбуждения процедуры банкротства  
 4  
 6  
 7  
 1  
 5

Какой коэффициент показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами  
 коэффициент автономии  
 коэффициент абсолютной ликвидности  
 коэффициент текущей ликвидности  
 коэффициент относительной ликвидности  
 коэффициент рентабельности активов

Литература в антикризисном управлении ориентирована в основном на какие мероприятия  
 быстрые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия  
 медленные мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия  
 мелкие мероприятия, обеспечивающую краткосрочную эффективность  
 быстрые мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия  
 медленные мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия

Следствием чего является нарушение платежеспособности предприятия  
 неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды  
 не стабильное поступления материалов и сырья  
 государственное вмешательство

неадекватность инвестиционной стратегии предприятия  
финансовая нестабильность

Результаты нарушения платежеспособности предприятия? (найти лишнее)  
экономическая не стабильность государства  
прежняя продукция устаревает  
сокращение активов  
рынки предприятия не обеспечивает прибыльности  
технология устаревает

Недостаточная инновационная активность приводит какие мероприятия к кризису?  
(найти лишнее)

государственные предприятия  
мелкие предприятия  
средние предприятия  
крупные мероприятия с высокими технологиями  
предприятия, выступающие на динамичных рынках

К чему нужно стремиться при планировании антикризисных мероприятий  
максимальной параллельности работ  
максимальной автономии работ  
минимальной параллельности работ  
минимальной автономии работ  
максимальном противоречии работ

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 не устойчивость  
разрывы между новой стратегией и старой

Что не относится к этапам кризисных ситуаций

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

Что должно быть в центре внимания при планировании кризисной ситуации

качество  
прибыль  
количество  
время  
издержки

Какие планы коммуникации не являются эффективными  
максимизирует травмирующие последствия для деятельности организации  
укрепляет имидж предприятия  
минимизирует травмирующие последствия для деятельности предприятия  
сохраняет имидж предприятия

стабилизирует обстановку в компании

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, касающимся кризисных ситуаций  
 юристконсульт

Какой этап является ключевым элементом в антикризисном управлении  
 предваряющий этап  
 этапе обострения  
 этап выхода из кризисной ситуации  
 острый этап  
 хронический этап

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

На что именно полагаются в хроническом этапе  
 время  
 скорость кризиса  
 прибыль  
 течение кризиса  
 убытки

Что является самым важным фактором для всякого плана мероприятий по антикризисному управлению  
 юридические ограничения  
 открытость  
 формирование повестки дня  
 актуальность  
 значимость

На начальном этапе кризисной ситуации к кому важно обратиться за советом  
 юристконсульту  
 поставщикам  
 координаторам  
 специалистам публик-релейшенс  
 инвесторам

Что не относится к факторам социально-психологического характера при антикризисном управлении персоналом  
 развитие неспециализированной карьеры  
 заботливое отношение к нуждам работника  
 учет индивидуальных потребностей работника  
 учет нравственного характера предприятия

демократический стиль управления

Что главное внутри организации при антикризисном управлении персоналом  
 работники  
 различные отделы предприятия  
 руководители  
 продукция  
 потребители

Что является важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом  
 кадровый маркетинг  
 менеджмент  
 кадровая политика предприятия  
 культуре предприятия  
 прибыльности различных операций

Что не относится из нижеперечисленного к характеристикам антикризисной кадровой политики  
 прибыльность  
 созидательность  
 ориентированность на устойчивое развитие организации  
 реалистичность  
 привлечение предприимчивых людей

Какие черты не входят в состав антикризисной политики управления персоналом  
 командность  
 духовность  
 нравственность  
 честность  
 гражданственность

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие  
 прежним потенциалом управления  
 разрыв между новой стратегией  
 отрицание персоналом новой стратегии  
 внешние угрозы  
 финансовая неустойчивость  
 разрывы между новой стратегией и старой

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть  
 реалистичной  
 созидательной  
 единой  
 комплексной  
 нет правильного ответа

К общим принципам антикризисного управления относятся:  
 Принцип системности  
 принцип равных возможностей  
 принцип превосходства

принцип сальдо  
 принцип уважения человека и его достоинства

### **Примерные задания для прохождения второй части промежуточной аттестации**

#### **Задание 1**

По предприятию имеются следующие данные:

- 1) выручка от реализации продукции (за год) - 120 млн. руб.;
- 2) собственный капитал - 27 млн. руб.;
- 3) привлеченный капитал - 14 млн. руб.;
- 4) собственные оборотные средства - 8 млн. руб.;
- 5) всего активов - 41 млн. руб.;
- 6) прибыль до выплаты процентов и налогов - 3,5 млн. руб.;
- 7) реинвестированная прибыль - 2 млн. руб.

Рассчитайте индекс кредитоспособности предприятия по методу Альтмана. Ответьте на вопрос: насколько возможно банкротство предприятия в течение 2-3 лет.

#### **Задание 2**

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 3**

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 4**

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 5**

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Рога и копыта»:

внеоборотные активы - 15 млн. руб.;  
 текущие запасы - 110 млн. руб.;  
 собственный капитал - 115 млн. руб.  
 долгосрочные банковские кредиты - 30 млн. руб.;  
 краткосрочные банковские кредиты - 10 млн. руб.

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

### **Задание 6**

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 7**

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 8**

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 9**

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?

### **Задание 10**

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.

Вычислите:

а) объем безубыточных продаж многопродуктового предприятия.

### **6.3. Методические материалы по освоению дисциплины**

#### **Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины «Антикризисное управление»**

##### **Общие положения**

Дисциплина «Антикризисное управление» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты текущего контроля и промежуточной аттестации. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области деятельности по антикризисному управлению и овладел навыками осуществления данной деятельности.

Контактная и самостоятельная работа осуществляется обучающимся в соответствии с учебным планом, календарным учебным графиком и рабочей программой дисциплины.

Контактная работа предусматривает взаимодействие обучающегося с преподавателем в электронной информационно-образовательной среде института:

- лекции и практические/семинарские занятия,
- индивидуальные консультации преподавателя, по возникающим у обучающегося вопросам в процессе освоения учебного материала дисциплины

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым обучающимся;
- распределением тем докладов, контрольных работ (в соответствии с учебным планом) и сроки их представления;
- критериями оценки текущей и самостоятельной работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, тестирования - рубежного контроля).

Перед началом курса обучающемуся целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с расписанием учебных занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных

источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

5. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование - рубежный контроль.

6. Оформление всех видов письменных работ регламентируется соответствующими требованиями установленными в институте.

7. Успешное прохождение промежуточной аттестации предусматривает выполнение правил 1 – 6.

### **Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий**

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Месенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействуют с обучающимися групп в электронной платформе «Сферум», либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.
- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате дистанционного обучения и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

### **Методические указания освоению лекционного материала**

Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

#### **Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям**

Лекционное занятие, как правило, начинается с устного опроса по пройденной теме. Поэтому обучающемуся необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

#### **Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям**

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям в течение семестра. Для этого необходимо:

- познакомиться с планом семинарского/практического занятия;
- изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;
- ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
- систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено п.4.3 рабочей программы,

Семинарские занятия могут проводиться в различных формах:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Одним из важных показателей активности обучающегося в освоении дисциплины является подготовка по аспектам теории или практики изучаемой дисциплины в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка «неудовлетворительно». Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики один или оба должны выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов, которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь в виду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно.

Преподаватель оценивает на занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в журнал. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п. 4.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

При изучении каждой дисциплины организация самостоятельной работы должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- изучение учебной, учебно-методической литературы и иных источников по темам; подготовка вопросов преподавателю по дисциплине в период контактной работы (лекции, семинары/практические занятия, групповые и индивидуальной консультации);
- подготовка и написание контрольных работ (в соответствии с учебным планом);
- подготовка и написание курсовых работ (в соответствии с учебным планом) и ее корректировка в соответствии с замечаниями рецензента;

- подготовка и написание рефератов, докладов;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;
- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;
- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами изучаемой дисциплины и подготовить выступление на конференцию;
- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе.

Оценка освоения обучающимся учебной дисциплины в течение закрепленного учебным планом периода осуществляется в процессе текущего контроля.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

- фиксация участия в устных и фронтальных опросах;
- оценка качества выполнения иллюстративного материала и устного доклада;
- оценка качества работы при решении практических задач, кейс-ситуаций.
- контроль и фиксация прохождения тестирования в целях самопроверки.
- проверка ответов на вопросы рубежного контроля;
- проверка письменных контрольных заданий.

Виды заданий для самостоятельной работы изложены в п.4 настоящей программы, а содержание заданий для самостоятельной работы в форме текущего контроля по дисциплине представлены там же в п. 6.2.

Все виды активности преподаватель фиксирует в течение установочно-экзаменационной сессии и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

### **Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины. Зачет проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- выучить определения всех основных понятий.
- проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на зачет но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед зачетом. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ

обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах зачета. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению зачета.

**Терминологический словарь (гlossарий)**

**Административный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления предприятия в соответствии с законодательством.

**Антикризисная команда** - состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью оздоровления и развития предприятия и способных обеспечить достижение поставленной цели.

**Антикризисная стратегия предприятия-должника** - генеральное направление, предусматривающее финансовое оздоровление предприятия и обеспечение его устойчивости в долгосрочной перспективе.

**Антикризисное управление предприятием** - 1) совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику; 2) управление предприятием в условиях, когда его финансовое состояние таково, что либо: а) из-за его неплатежеспособности введено внешнее управление; б) фактически оно оказалось неплатежеспособным; в) оно переживает финансовые трудности, способные привести к состоянию неплатежеспособности и характеризуется недопустимо низкой рентабельностью собственного капитала; 3) система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию, направленных на предотвращение его неплатежеспособности и повышение конкурентоспособности.

**Антикризисные инвестиционные проекты** - инвестиционные проекты на основе антикризисных инноваций, характеризующиеся небольшим размером требующихся капиталовложений («малобюджетностью») и коротким сроком окупаемости.

**Антикризисные процедуры** - совокупность процедур предупреждения банкротства и ликвидации предприятия-должника.

**Арбитраж** - рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым в порядке, установленном законом, или по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) - гражданин Российской Федерации, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных законодательством полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций.

**Аукцион** - способ продажи с публичных торгов, при котором покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

**Банкротство** - см. *несостоятельность*.

**Бизнес** - экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Бизнес-инкубатор** - малое предприятие, создаваемое крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бюджет организации** - 1) предположительное исчисление доходов и расходов организации на определенный срок; 2) распределение и структурирование доходов и расходов.

**Бюджет подразделения** - документ, составляемый в процессе планирования предприятия и предусматривающий для подразделения лимит расходов («расходную часть» бюджета), увязанный с «доходной частью» бюджета подразделения.

**Внесудебные процедуры** - возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление** - 1) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности; 2) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему; 3) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия с сохранением его как действующего.

**Внешний управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных законом полномочий.

**Временный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с российским законодательством.

**Вывод избыточных активов** - способ уменьшить расходы на их содержание и налог на имущество, увеличить фондоотдачу предприятия, а также (при их продаже по разумной стоимости) профинансировать его антикризисные инвестиционные проекты; формами вывода избыточных активов являются: а) продажа; б) внесение избыточных активов в уставный капитал дочерних фирм; в) дарение в порядке благотворительности или спонсорской помощи организациям, освобожденным от налога на дарение; г) списание с баланса (на законных основаниях); д) предоставление в аренду и др.

**Денежные потоки по антикризисному проекту** — вклад проекта в денежные потоки предприятия, осуществляющего проект; этот вклад может быть как положительным, так и отрицательным (в первые периоды проекта).

**Денежный поток предприятия** - сальдо поступлений и платежей (притоков и оттоков денег по банковским и наличным расчетам) за период (сутки, неделю, месяц, квартал, год); денежный поток предприятия равняется изменению остатка средств на его операционных банковских счетах и «кассе»; денежный поток в определенном периоде по инвестиционному проекту представляет собой «вклад» проекта в денежный поток предприятия.

**Денежное обязательство** - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному ГК РФ, бюджетным законодательством Российской Федерации основанию.

**Депрессия** - состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Диагностика** - определение состояния объекта, явления или процесса управления, выявление в них слабых мест на основе проведения исследования.

**Дивизиональная структура организации и управления** - структура подразделений и их подчиненности, при которой среди подразделений выделяются подразделения - «центры прибыли», подразделения - внутренние поставщики, а также подразделения общего обслуживания и налаживается между ними система внутреннего хозрасчета.

**Дисконтированный срок окупаемости антикризисного инвестиционного проекта** - срок, в течение которого в рамках общего срока проекта за счет денежных потоков по инвестиционному проекту обеспечивается с учетом фактора времени доход, равный тому, который можно было бы получить, вкладывая необходимые для проекта стартовые инвестиции в общедоступный, сопоставимый по уровню рисков финансовый актив (типа банковского депозита или ликвидных акций); может пониматься как срок, в рамках которого план-прогноз денежных потоков по антикризисному проекту должен быть особо надежным.

**Должник** - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного законодательством.

**Досудебная санация** - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

**Дотация** - денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** - определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Избыточные активы** - имущество (материальные и нематериальные активы), которое не нужно предприятию для выполнения его производственно-сбытовых планов.

**Имущественный комплекс предприятия** - совокупность материальных и нематериальных активов фирмы, а также прав собственности на эти активы; по каждому из видов продукции многономенклатурного предприятия у него могут быть относительно автономные имущественные комплексы; имущественный комплекс предприятия может быть предметом продажи, и это называется «продажей бизнеса» в отличие от продажи фирмы; в законодательстве о банкротстве продажа имущественного комплекса (или обособленных его частей, обеспечивающих выпуск и продажи одного из видов продукции компании) предусматривается в качестве одного из способов финансового оздоровления предприятия.

**Инвестиции** - долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли экономики с целью получения прибыли.

**Инновации** - 1) создание, распространение и применение каких-либо новшеств, ведущих к улучшению работы, повышению эффективности деятельности; 2) нововведения: а) в продукции предприятия (предлагаемых товарах и услугах) - продуктовые инновации; б) в технологических процессах и используемом оборудовании (оснастке, материалах) - процессные инновации; в) в организации и управлении предприятием - институциональные инновации.

**Инновационный потенциал** - возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Коллективный трудовой спор** - неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату).

**Компромисс** - 1) соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок; 2) метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Конкурсное производство** - 1) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов; 2) завершающая процедура банкротства, предполагающая вынужденную ликвидацию фирмы-банкрота как юридического лица с распродажей всех ее активов и погашение кредиторской задолженности банкрота за счет выручки от распродажи имущества; при этом указанная выручка сначала используется для погашения задолженности кредиторам первой очереди, затем второй, потом третьей.

**Конкурсные кредиторы** - кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

**Конкурсный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства. С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все полномочия по управлению и распоряжению имуществом должника.

**Конфликт** - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации - создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

**Коэффициент обеспеченности собственными средствами** - характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой

устойчивости. Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств и внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств.

**Коэффициент текущей ликвидности** характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения денежных обязательств предприятия. Он определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств (производственные запасы, готовая продукция, денежные средства, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы) к наиболее срочным обязательствам предприятия (краткосрочные займы и кредиторская задолженность).

**Кредитный рычаг** - разность между рентабельностью продукции и кредитной ставкой; если кредитный рычаг положителен, то выпускать продукцию за счет заемных оборотных средств выгодно, так как на один заемный рубль можно заработать больше, чем он стоит.

**Кредиторы** - лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

**Кризис** - 1) крайнее обострение противоречий развития; 2) нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации; 3) рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем.

**Ликвидационная стоимость предприятия** - чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной распродаже его активов.

**Ликвидация юридического лица** - прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Ликвидность организации** - способность своевременно рассчитываться по своим долговым обязательствам.

**Ликвидные активы** - средства организации, которые могут быть использованы для скорейшего погашения ее платежных обязательств.

**Лицензия** - специальное разрешение, выдаваемое государственным органом юридическому лицу на осуществление конкретных, оговоренных законом хозяйственных операций.

**Маркетинговая антикризисная программа** - комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Матричная структура организации** - система управления, при которой за подразделениями предприятия (их руководителями) закрепляются материальные и трудовые ресурсы (имущество и право распоряжения наемным персоналом), а за руководителями заказов («директорами проектов»), назначаемыми из числа работников предприятия, которые обеспечили ему получение нового заказа (или в наилучшей степени способны осуществлять техническое руководство по сложному заказу) - распоряжение средствами, выделенными на заказ («проект») согласно его смете затрат.

**Меры по восстановлению платежеспособности организации-должника** - предусмотренные Федеральным законом от 01.01.01 г. «О несостоятельности (банкротстве)» действия, направленные на устранение признаков банкротства и погашения долговых обязательств. К таким действиям относятся: репрофилирование или закрытие нерентабельных производств, ликвидация дебиторской задолженности, продажа части имущества должника, продажа предприятия (бизнеса) должника, иные способы восстановления платежеспособности должника.

**Мировое соглашение** - 1) процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами; 2) договоренность между предприятием-должником и кредитором об отсрочке и (или) рассрочке платежей кредиторам или скидке с долгов.

**Мораторий** - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления.

**Наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

**Неотложные нововведения в управления персоналом** - выявление избыточного административно-управленческого и обслуживающего (вспомогательного) персонала и его сокращение, переход на менее рискованные для предприятия условия найма (например, договоры трудового подряда), заключение трудовых контрактов с носителями ноу-хау.

**Неплатежеспособность** - 1) финансовое положение организации-должника, не позволяющее ей рассчитывать по своим долговым обязательствам; 2) неспособность справиться с текущими платежами; в отличие от несостоятельности (банкротства) неплатежеспособность организации может быть установлена любым лицом, осуществляющим анализ ее финансового состояния.

**Несостоятельность (банкротство)** - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

**Нововведения в организации сбыта и закупок** - переход на более конкурентоспособные условия поставки и оплаты продукции, платежеспособных клиентов и более дееспособных поставщиков.

**Общая платежеспособность предприятия** - способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости.

**Обязательные платежи** - налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

**Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой** — методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

**Организационная культура предприятия** - совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Организационный кризис** - кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений.

**Ответственность** - 1) последствия реализации обязанностей; 2) мера и форма оценки результатов деятельности; 3) принцип организации управления.

**Оценка** - 1) деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

**План финансового оздоровления предприятия** (план внешнего управления - на предприятиях, где введена процедура банкротства - внешнее управление) - главный документ, предусматривающий стратегические и тактические мероприятия по ликвидации неплатежеспособности предприятия и повышению конкурентоспособности его продукции.

**Подразделения** - «внутренние поставщики» - подразделения организации, не имеющие собственной, продаваемой на рынке продукции, но производящие собственного изготовления полуфабрикаты, компоненты и комплектующие изделия (услуги), затраты на которые предусмотрены как прямые расходы в сметах затрат на продукцию «центров прибыли» организации.

**Подразделения общего обслуживания** - подразделения организации, услуги которых необходимы предприятию в целом и отдельным его «центрам прибыли», но которые не могут быть отражены в качестве прямых расходов по отдельным видам продукции фирмы.

**Превентивное антикризисное управление** - комплекс мероприятий по отслеживанию внутренних и внешних факторов организации, способных привести к неплатежеспособности, разработке и реализации антикризисных процедур.

**Преднамеренное банкротство** - умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц.

**Представитель комитета кредиторов** - лицо, уполномоченное комитетом кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени комитета кредиторов.

**Представитель работников должника** - лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства.

**Представитель собрания кредиторов** - лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов.

**Представитель собственника имущества должника** - унитарного предприятия - лицо, уполномоченное собственником имущества должника - унитарного предприятия на представление его законных интересов при проведении процедур банкротства.

**Представитель учредителей (участников) должника** - председатель совета директоров (наблюдательного совета) или иного аналогичного коллегиального органа управления должника, либо лицо, избранное советом директоров (наблюдательным советом) или иным аналогичным коллегиальным органом управления должника, либо лицо, избранное учредителями (участниками) должника для представления их законных интересов при проведении процедур банкротства.

**Причины кризиса** - 1) события или явления, вследствие которых наступил кризис; 2) источники возникновения кризиса.

**Программа антикризисная** - 1) система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); 2) комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Продажа дебиторской задолженности** - продажа третьим лицам права требования возврата принадлежащей предприятию-должнику задолженности или иных долговых обязательств.

**Продуктовые инновации** — новые виды продукции (товаров, услуг), которые в порядке антикризисного управления могут создаваться и осваиваться в рамках диверсификации продукции или перепрофилирования производства, если по соответствующим видам продукции 'существует неудовлетворенный и растущий спрос или если новые виды продукции позволяют потеснить рынок конкурентов.

**Продуктозаменяющие технологии** - технологии, позволяющие выпускать иную пользующуюся спросом и рентабельную продукцию с максимальным использованием существующего на предприятии имущества (включая нематериальные активы).

**Процесс конфликта** - развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. Процесс конфликта состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завершение процесса развития конфликта.

**Процессные инновации** - новые технологические процессы, новое технологическое оборудование и оснастка (приспособления, инструменты, контрольно-измерительные приборы), а также новые материалы, позволяющие использовать ресурсосберегающие и (или) продуктозаменяющие технологии.

**Радикальный подход к выбору новой продукции** - подход, предполагающий выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка и новой для предприятия продукции, которая

способна «заполнить нишу»; этот подход требует повышенных капиталовложений на обновление имущественного комплекса фирмы.

**Регулирующий орган** - федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

**Реинжиниринг предприятия** - преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) или внутрифирменных клиентов. Цель реинжиниринга - гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым сдвигам в запросах потребителей и соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации. При этом достигается экономия в транзакционных и накладных расходах и сокращаются сроки исполнения заказов.

**Реконструкция** - 1) коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; 2) комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др. **Реорганизация** - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, разделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** - 1) изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д. в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; 2) один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.); 3) вид стратегической инновации, предполагающей: а) реструктуризацию хозяйственной деятельности предприятия; б) реструктуризацию имущества; в) реструктуризацию капитала; г) реструктуризацию кредиторской и дебиторской задолженности.

**Реструктуризация кредиторской задолженности** - освобождение предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств на основе отсрочки, рассрочки, списания, обмена задолженности на другой товар или ее переоформление в другой вид (например, краткосрочной задолженности в долгосрочную).

**Ресурсосберегающие технологии** - процессные инновации, позволяющие уменьшать издержки производства посредством снижения удельного расхода наиболее дорогих видов покупных ресурсов (например, прямых технологических затрат электроэнергии и топлива, дорогостоящих материалов и др.).

**Реформирование предприятия** - приведение его статуса и экономических отношений в соответствии с ГК РФ, приспособление его к рынку.

**Риск экономический** - потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности или недостоверности информации), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Роль менеджера** - статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

**Руководитель должника** - единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а также иное лицо, осуществляющее в соответствии с законодательством деятельность от имени юридического лица без доверенности.

**Рыночная стоимость объекта** - 1) наиболее вероятная цена, складывающаяся на момент оценки в месте ее проведения на основании спроса и предложения; 2) наиболее вероятная цена, по которой покупатель приобретает объект недвижимости при условии соблюдения чистой сделки.

**Саморегулируемая организация арбитражных управляющих** - некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами Российской Федерации, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

**Санация** - система мер (субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложения и т. п.), проводимых государственными органами, органами местного самоуправления, учредителями и кредиторами, направленных на предупреждение банкротства должника.

**Санкция** - 1) реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств; 2) акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

**Симптом кризиса** - внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризует истинные причины кризиса.

**Смета затрат по продукции** - элемент финансового планирования предприятия на уровне его подразделений, необходимый для составления на его основе бюджетов подразделений фирмы, где выделяются так называемые «центры прибыли» и «центры затрат».

**Социальная напряженность** - общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

**Социальный кризис** - столкновение интересов и обострение противоречий социальных групп: работников и работодателей; работников различных профессий или подразделений; персонала и менеджеров; работников организации и местного населения и т. п.

**Срок антикризисного инвестиционного проекта** - общий срок, в течение которого проект способен давать отдачу от сделанных в него капиталовложений; может определяться как: а) срок до исчезновения спроса на продукцию предприятия; б) срок физического износа производственной мощности (износа оборудования в «узком месте» технологического процесса); в) срок, за пределами которого прогнозирование денежных потоков по проекту невозможно из-за неопределенности внешней среды предприятия.

**Срок окупаемости антикризисного инвестиционного проекта** - простой срок возврата сделанных капиталовложений (на приобретение или создание собственными силами недостающих активов) за счет денежных потоков по проекту (см. дисконтированный срок окупаемости).

**Стартовые инвестиции по антикризисному инвестиционному проекту** - 1) капиталовложения, которые при положительном решении о начале проекта необходимо сделать уже в текущем периоде; 2) в антикризисных инвестиционных проектах это затраты на приобретение (создание собственными силами) нужного для освоения продуктовых или процессных инноваций технологического оборудования или оснастки, на их монтаж, наладку, пуск.

**Стратегия предупреждения конфликта** - создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** - система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

**Субсидия** — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета, местными органами власти, юридическими и физическими лицами.

**Технологический кризис** - 1) кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях; 2) кризис отторжения новых технологических решений.

**Уполномоченные органы** - федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством Российской Федерации представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

**Управление кризисом на предприятии** - оперативные программы проведения срочных мероприятий и стратегические мероприятия по развитию предприятия.

**Фактор кризиса** - событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

**Фиктивное банкротство** - заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов.

**Финансовая диагностика предприятия** - анализ финансового состояния компании на основе расчета стандартных финансовых коэффициентов, вычисляемых на основе бухгалтерского баланса, и сравнения их (рентабельности собственного капитала и рентабельности активов) с уровнем доходности на фондовых рынках и со среднеотраслевыми значениями этих коэффициентов, а также выявление направлений антикризисного управления предприятием.

**Финансовое оздоровление** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

**Финансовое оздоровление предприятия-должника** - 1) восстановление платежеспособности и установление финансового равновесия между доходами и расходами путем устранения причин, вызвавших финансовый кризис; 2) восстановление платежеспособности и стабильной рентабельной работы, характеризующейся растущими денежными потоками; финансовое оздоровление может предполагать: а) погашение за счет средств, заработанных от продаж рентабельной продукции, просроченной кредитной задолженности; б) достижение мирового соглашения о реструктуризации (отсрочке, рассрочке, конвертации в акции фирмы и др.) кредиторской задолженности.

**Финансовое планирование на предприятии** - планирование денежных потоков предприятия на основе производственно-сбытового плана; осуществляется как на уровне предприятия, так и его подразделений на основе составления смет затрат на продукцию и бюджетов подразделений.

**Финансовый кризис** - противоречие между доходами и расходами организации и ее подразделений; проявляется в форме задержек заработной платы, неплатежей и т. п.

**«Центры затрат»** - подразделения предприятия двух типов: а) подразделения - «внутренние поставщики», не имеющие собственной продаваемой на рынке продукции, но производящие полуфабрикаты собственного изготовления и комплектующие изделия, затраты на которые предусмотрены как прямые расходы в сметах затрат на продукцию «центров прибыли»; б) подразделения общего обслуживания, услуги которых необходимы предприятию в целом и отдельным его «центрам прибыли», но не могут быть отражены в качестве прямых расходов по отдельным видам продукции предприятия.

**«Центры прибыли»** - предметно-специализированные подразделения, выпускающие продукцию, которую можно продавать на рынке и которая способна приносить прибыль предприятию; в системе финансового планирования эти подразделения могут иметь бюджеты, доходная часть которых формируется из поступлений от продажи продукции, уменьшенных на сумму оплаты прямых расходов по сметам затрат по их продукции, приходящихся на подразделения - «внутренние поставщики», а также на величину отчислений в централизованные фонды предприятия; при реструктуризации предприятия могут быть выделены на самостоятельный баланс.

**Чистый дисконтированный доход антикризисного инвестиционного проекта** - главный показатель эффективности инвестиционного проекта, указывающий, насколько больше с учетом фактора времени можно заработать с необходимых для проекта стартовых инвестиций в рассматриваемом проекте по сравнению с вложением тех же средств на тот же срок в сопоставимый с проектом по рискам общедоступный финансовый актив.

**Экономический кризис** - острые противоречия в экономическом состоянии организации. Это могут быть кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами и т. п.

**Лист актуализации рабочей программы дисциплины (модуля)**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 07 от 12.01.2016 г.

№ п/п	Дата	Изменение	Номер раздела		Номер документа-основания	Подпись	Срок введения изменения
			новый	аннулированный			
1.	27.01.2022	Актуализация: 1. Внесение изменений в раздел 7 (пп.7.1, 7.2) в части ежегодной актуализации основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.	Раздел 7 (пп. 7.1, 7.2)	Раздел 7 (пп. 7.1, 7.2)	Протокол заседания Научно-методического совета № 06/21 от 27.01.2022 г.		с 01.02.2022 г.

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации рабочей программы дисциплины

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Менеджмент организации»

В рабочую программу вносятся изменения:

- в п. 6.3. «Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» внесена следующая информация: «Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в условиях предупреждения распространения коронавирусной инфекции, определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2022/2023 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «MS Teams» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Программа актуализирована для 2020 г. начала подготовки.

Разработчик: Ковалев-Кривонос П.А., к.т.н.  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

06 мая 2022 г.  
(дата)

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании научно-методического совета, протокол № 10/21 от «19» мая 2022 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП

Начальник УМУ

19 мая 2022 г.  
(Дата)



Ковалев-Кривонос П.А.

Усенок С.С.

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации рабочей программы дисциплины

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации образовательной программы с учетом появления новых учебников, учебных пособий и других учебно-методических материалов в рабочую программу внесены следующие изменения (дополнения):

1. В п. 5.2 «Лицензионное программное обеспечение» - проведена актуализация лицензионного программного обеспечения.

2. В п. 6.3. «Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» актуализированы методические материалы по освоению дисциплины:

- Внесена следующая информация: «Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2023/2024 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся».

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий».

3. В п. 7. «Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины» в части ежегодной актуализации основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

4. В п.8. «Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины» включен - <https://i-exam.ru/> - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования.

Разработчик: Ковалев-Кривонос П.А., к.т.н.  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

04 мая 2023 г.  
(дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании учебно-методического совета, протокол № 09/22 от «04» мая 2023 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП

Ковалев-Кривонос П.А.

Начальник  
отдела оценки качества образования

Переляева А.М.

04 мая 2023 г.  
(Дата)



Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации рабочей программы дисциплины

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации образовательной программы с учетом появления новых учебников, учебных пособий и других учебно-методических материалов в рабочую программу внесены следующие изменения (дополнения):

1. п. 5.2 Лицензионное программное обеспечение - проведена актуализация лицензионного программного обеспечения.

2. п. 6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины в п. 6.1.1 внесено дополнение, что при разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

3. В п. 6.3. «Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий» актуализированы методические материалы по освоению дисциплины:

- Внесена следующая информация: «Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Месенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий».

4. В п. 7. «Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины» в части ежегодной актуализации основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Разработчик: Ковалев-Кривонос П.А., к.т.н.  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

21 марта 2024 г.  
(дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании учебно-методического совета, протокол № 08/23 от 28 марта 2024 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП  
Начальник  
отдела оценки качества образования  
28 марта 2024 г.  
(Дата)



Ковалев-Кривонос П.А.

Перелеева А.М.