

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пожидаева Елена Сергеевна  
Должность: Декан экономического факультета  
Дата подписания: 16.03.2021 14:41:38  
Уникальный программный ключ:  
b1c1490b0901d59084222b4e5444b70242012e97bc0ff2203a36a52e72be2d13



**Образовательное частное учреждение  
высшего образования «Институт международного  
права и экономики имени А. С. Грибоедова»**

**Кафедра Экономики и управления**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Декан экономического факультета  
\_\_\_\_\_/Е.С. Пожидаева/  
«30» сентября 2020 г

**Рабочая программа дисциплины**

**Антикризисное управление**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**(уровень бакалавриата)**

**Направленность/профиль:**

**«Экономика организаций»**

**Формы обучения: очная, заочная**

**Москва**

**Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление».** Направление подготовки 38.03.01 Экономика/сост. Карпатницкая А.В. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2020. – 46 с.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Министерстве образования и науки Российской Федерации от 12 ноября 2015 г. N 1327

Разработчики: канд. экон. наук, доц. А.В. Карпатницкая  
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»  
Ответственный рецензент: О.С. Дьяконова

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и инновационной деятельности от 23.09.2020 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / д.э.н, проф. А.А. Панарин  
(подпись)

Согласовано от Библиотеки \_\_\_\_\_ /О.Е. Стёпкина/  
(подпись)

Согласовано от Работодателей:  
Генеральный директор  
ООО «Аквилониум»

Комаров С.Г.

Генеральный директор  
ООО «МАРК ЭНД ОУКС РИЛ ЭСТЕЙТ»

Акимов Н.В.

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** дисциплины – изучить инструменты диагностики кризисов и технологию преодоления кризисных явлений на предприятии, дать четкое и ясное представление об основных подходах к антикризисному управлению в условиях современной экономики. Особое внимание уделено организационно-правовыми финансово-экономическим аспектам действия механизма антикризисного управления несостоятельными организациями.

**Основные задачи** дисциплины:

- систематизировать представления о сущности, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- изучить методические и законодательные основы антикризисного управления;
- сформировать систему базовых знаний в области антикризисного управления предприятиями;
- раскрыть сущность и содержание основных проблем антикризисного управления;
- изучить методологические основы оценки и анализа управленческих решений в условиях несостоятельности организаций;
- выработать у обучающихся навыки применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях и выбора путей предотвращения кризисов и выхода из них с минимальными потерями;
- использовать взаимосвязь антикризисного управления с теорией микроэкономики, инновационным, маркетинговым, и финансовым менеджментами, общей теорией систем и исследованием систем управления;
- проанализировать существующие способы реструктуризации и финансового оздоровления предприятий, систему механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации, формирование моделей восстановления платежеспособности и их использование на практике;
- дать практические навыки и умение принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, острой конкурентной борьбы, неплатежеспособности предприятий.

## РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Антикризисное управление» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

### Компетентностная карта дисциплины

Таблица 2.1

Индекс по ФГОС ВО	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю): (знания, умения, навыки)
ФК-2	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процес-	<i>Знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и осуществления антикризисного управления;</li><li>– навыки организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды для осуществления антикризисного управления;</li></ul>

	сов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	– методы и способы проведения аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры для осуществления антикризисного управления.
		<i>Уметь:</i> – использовать основные теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и осуществления антикризисного управления; – использовать навыки организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды для осуществления антикризисного управления; методы и способы проведения аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры для осуществления антикризисного управления.
		<i>Владеть:</i> - навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -методами и способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры

### **РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА**

Дисциплина «Антикризисное управление» входит в состав раздела «ФТД. Факультативы» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Для изучения дисциплины «Антикризисное управление» необходимы знания, умения и навыки, формируемые такими предшествующими дисциплинами, как «Статистика», «Менеджмент», «Экономика фирмы», «Финансы», «Предпринимательство» и является теоретическим фундаментом таких экономических дисциплин, как «Оценка стоимости бизнеса», «Иностранные инвестиции» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины «Антикризисное управление» дают обучающимся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности бакалавра экономики.

Указанные связи и содержание дисциплины «Антикризисное управление» дают обучающимся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей профессиональной деятельности.

### **РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)**

*Таблица 4.1*

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы  
на очной форме обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
7 семестр							
2	72	12		10		48	2 зачет с оценкой(диф.зач.)
Всего по дисциплине							
2	72	12		10		48	2

Таблица 4.2

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы  
на заочной форме обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
7 семестр							
2	72	4		4		60	4 зачет с оценкой (диф.зач.)
Всего по дисциплине							
2	72	4		4		60	4

**СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам\темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля**

Таблица 4.3

**Очная форма обучения**

Те-мы\разделы	Контактная работа	Часы СР на под-	Иная	Конт-роль	Все-го
---------------	-------------------	-----------------	------	-----------	--------

(модули)	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.	готовку кур.р.	СР		часов
		Лаб. р	Пра к. /сем.					
Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.	1		2			4		7
Тема 2. Государственное антикризисное регулирование	1					4		5
Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства.	1					4		5
Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства	1					6		7
Тема 5. Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве	1					4		5
Тема 6. Система антикризисного менеджмента.	1		2			6		9
Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент.	1		2					3
Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением	1		2			4		

сторонних специалистов и организаций.								7
Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства	1		2			4		7
Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента.	1					4		5
Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления.	2					4		6
<b>Зачет с оценкой (диф.зач.)</b>							<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Всего часов</b>	<b>12</b>		<b>10</b>			<b>48</b>	<b>2</b>	<b>72</b>

Таблица 4.4

**Заочная форма обучения**

Темы/разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.	0,5		1		5		7,5
Тема 2. Государственное антикризисное регулирование	0,5				5		5,5

Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства.	0,5					5		5,5
Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства	0,5					6		6,5
Тема 5. Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве						6		6
Тема 6. Система антикризисного менеджмента.			1			5		6
Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент.			1			6		7
Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций.	0,5					6		6,5
Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства	0,5		1			5		6,5
Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента.	0,5					6		6,5
Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления.	0,5					5		5,5
<b>Зачет с оценкой</b>							4	4

(диф.зач.)								
Всего часов	4		4			60	4	72

Таблица 4.5

Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.	<p>Понятие кризиса. Тенденции существования кризиса. Функционирование. Развитие. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе. Симптомы кризиса. Причины кризисов: субъективные, объективные, внешние, внутренние.</p> <p>Типология кризисов. Виды экономических кризисов – циклические (регулярные) и нерегулярные: промежуточный, частичный, отраслевой, структурный. Примеры кризисов, их роль в развитии.</p> <p>Закономерности кризисных явлений в экономике. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Циклы Н.Д. Кондратьева, К. Жугляра, Дж. Китчина, С. Кузнеца.</p> <p>Цикличность развития организаций. Жизненный цикл организации. Причины кризиса компаний на различных стадиях жизненного цикла. Модели жизненного цикла организации.</p> <p>Факторы кризисов предприятия: внешние (социально-экономические, рыночные и др.) и внутренние (управленческие, производственные, рыночные). Разновидности кризисов на предприятии (финансовые, экономические, технологические, управленческие), их причины. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.</p>
2	Государственное антикризисное регулирование	<p>Понятие «антикризисное регулирование». Основные виды антикризисного регулирования (финансовая, производственная, социальная сфера). Виды антикризисной экономической политики. Цели, функции и методы государственного антикризисного регулирования. Участники государственного регулирования кризисных ситуаций.</p> <p>Особенности современного финансово-экономического кризиса в странах мира; характеристика антикризисных мер, осуществляемых на макроуровне. Современный финансово-экономический кризис в России и Антикризисная Программа Правительства РФ.</p>
3	Банкротство как институт рыночного хозяйства	<p>Сущность явления банкротства предприятия в современных условиях. Общие причины неплатежеспособности предприятий. Экономический механизм антикризисного управления. Правовые механизмы антикризисного управления. Признаки банкротства гражданина и юридического лица. Несостоятельность. Обращение в арбитражный суд. Процедуры банкротства.</p> <p>Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки. задачи, права и обязанности временного управляющего. Сроки условия прекращения наблюдения. Политика предприятия в отношении кредиторов.</p> <p>Процедура финансового оздоровления, ее цель и максимальный срок. Обеспечение и ответственность лиц, предоставивших обеспечение. Задачи, права и обязанности административного</p>

		<p>управляющего. Реестр требований кредиторов. График погашения задолженности. Отчет о результатах финансового оздоровления: срок, содержание. Возможные решения суда по окончании процедуры.</p> <p>Процедура внешнего управления, ее цель и максимальный срок. Последствия внешнего управления. Мораторий. Задачи, права и обязанности внешнего управляющего. Возможные меры по восстановлению платежеспособности, предусмотренные планом внешнего управления. Содержание отчета внешнего управляющего. Варианты окончания процедуры.</p> <p>Процедура конкурсного производства, ее цель и максимальный срок. Задачи, права и обязанности конкурсного управляющего. Конкурсная масса. Определение очередности удовлетворения требований кредиторов. Завершение конкурсного производства.</p> <p>Процедура мирового соглашения. Утверждение мирового соглашения в ходе финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства. Расторжение мирового соглашения.</p> <p>Банкротство индивидуальных предпринимателей: основания для признания банкротом, порядок удовлетворения требований кредиторов.</p>
4	Диагностика и прогнозирование банкротства.	<p>Методика проведения экспресс-диагностики состояния предприятия. Методика проведения проблемной диагностики состояния предприятия. Классификация методов прогнозирования кризисной ситуации. Количественные и качественные кризис-прогнозные модели.</p> <p>Комплексная однокритериальная оценка финансового состояния предприятия. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия (Федотова М.А.). Оценка вероятности банкротства предприятия на основе Z-счета Альтмана. Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера. Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия.</p> <p>Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия. Внешние и внутренние факторы, влияющие на финансово-экономическое состояние предприятия. Анализ состояния производства и реализации продукции. Анализ состава и структуры выпускаемой продукции. Анализ конкурентоспособности продукции. Оценка производственного потенциала предприятия. Показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использование. Анализ состояния и использования внеоборотных активов. Модель фирмы «DuPont» в оценке несостоятельности предприятия.</p>
5	Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве.	<p>Антикризисный управляющий в досудебной практике восстановления платежеспособности организации (юридического лица). Арбитражный управляющий в наблюдении, внешнем управлении, конкурсном производстве. Особенности в действиях арбитражного управляющего в процедурах: наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства, мирового соглашения. Вознаграждение арбитражного управляющего. Отношения с арбитражным судом.</p> <p>Общие обязанности арбитражного управляющего в соот-</p>

		ветствии с законодательством о банкротстве. Критерии оценки профессионализма. Саморегулируемые организации.
6	Система антикризисного менеджмента.	<p>Сущность и проблематика антикризисного менеджмента. Основные понятия антикризисного менеджмента. Содержание антикризисного менеджмента. Антикризисный менеджмент как сфера столкновения интересов различных заинтересованных лиц. Типы антикризисного менеджмента. Специфика применения антикризисного менеджмента на практике в современных российских условиях.</p> <p>Роль стратегии в антикризисном управлении. Направления формирования стратегий. Особенности антикризисных стратегий. Основные этапы и элементы разработки антикризисной стратегии. Антикризисный менеджмент на различных стадиях кризиса. Организационные формы антикризисного менеджмента</p>
7	Внутренний антикризисный менеджмент.	<p>Определение внутреннего антикризисного менеджмента. Этапы внутреннего антикризисного менеджмента: сущность, взаимосвязь и последовательность. Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации. Разработка ранжированного перечня рисков. Система мониторинга показателей развития кризисной ситуации.</p> <p>Формирование плана антикризисных мероприятий. Нормативное обеспечение плана антикризисных мероприятий. Реализация плана антикризисных мероприятий. Мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий и использование его результатов для повышения эффективности внутреннего антикризисного менеджмента.</p> <p>Антикризисный маркетинг. Основные функции маркетинговой службы в период кризиса: источник важной информации для процесса антикризисного планирования; составной элемент разработки эффективных антикризисных стратегий.</p>
8	Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций.	<p>Привлечение собственником организации временного антикризисного менеджера на высшую исполнительную должность (генерального директора, президента) как один из способов выведения организации из нестабильной и кризисной ситуации. Содержание соглашения (контракта) между собственником и временным антикризисным менеджером организации. Характер деятельности, права и обязанности временного антикризисного менеджера. Профессиональные, этические и психологические требования к временному антикризисному менеджеру.</p> <p>Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления. Сущность и функциональное назначение антикризисного консалтинга в системе корпоративного управления. Содержание и этапы антикризисного консалтинга. Оформление контракта на услуги антикризисного консалтинга. Структура антикризисного консалтинга. Профессиональные и этические требования к антикризисным консультантам. Основные этапы антикризисного консалтинга. Роль консультантов в реализации антикризисных мер.</p>
9	Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства	Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закона). Объекты и субъекты кризисов в рамках действия законодательства о несостоятель-

		ности (банкротстве). Типы кризисов и антикризисного управления на разных этапах действия законодательства о несостоятельности (банкротстве). Несовпадение целей процедур банкротства с задачами антикризисного менеджмента. Действия по предотвращению возбуждения дела о банкротстве организации, обладающей признаками банкротства. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства. Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедурах банкротства. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедурах банкротства лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве.
10	Социальные факторы антикризисного менеджмента.	Регулирование социально-экономических отношений. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников. Кадровая стратегия кризисной организации. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности. Мотивация персонала в условиях неопределенности. Управление конфликтами. Основные методы оценки персонала организации. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
11	Зарубежная практика антикризисного управления.	Особенности антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Общее представление о зарубежном антикризисном управлении. Роль зарубежных государств и международных организаций в антикризисном управлении. Основные зарубежные методы антикризисного управления предприятиями. Антикризисные управляющие в зарубежных системах несостоятельности и банкротства: профессиональные требования, организация бизнеса, вознаграждения, саморегулирование. Системы несостоятельности зарубежных стран (США, Англии, Канады, Германии, Нидерландов, Франции и др.). Социальные аспекты зарубежных систем несостоятельности. Эффективность антикризисного управления в процедурах несостоятельности за рубежом. Понятия, критерии и системы трансграничной несостоятельности. Типовой закон Комиссии Организации Объединенных Наций по Праву Международной Торговли (ЮНСИТРАЛ) о трансграничной несостоятельности. Документы Европейского Союза (ЕС) по процедурам трансграничной несостоятельности.

## **ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения**

### *Семинарские занятия*

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, Интернет-ресурсов, подготовка эссе.

### **Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в**

### **социально-экономическом развитии**

1. Понятие кризиса. Тенденции существования кризиса
2. Типология кризисов. Виды экономических кризисов
3. Закономерности кризисных явлений в экономике. Причины экономических кризисов. Фазы цикла
4. Цикличность развития организаций. Жизненный цикл организации
5. Разновидности кризисов на предприятии. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>
2. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

##### **Дополнительная**

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

### **Тема 6. Система антикризисного менеджмента**

1. Основные понятия антикризисного менеджмента
2. Содержание антикризисного менеджмента
3. Типы антикризисного менеджмента
4. Специфика применения антикризисного менеджмента на практике в современных российских условиях
5. Стратегии в антикризисном управлении
6. Организационные формы антикризисного менеджмента

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

##### **Дополнительная**

1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.— 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

### **Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент**

1. Определение внутреннего антикризисного менеджмента и его этапы
2. Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации
3. План антикризисных мероприятий
4. Антикризисный маркетинг

#### **Литература:**

#### Основная

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>
2. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

#### Дополнительная

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

### **Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций**

1. Характер деятельности, права и обязанности временного антикризисного менеджера
2. Содержание соглашения (контракта) между собственником и временным антикризисным менеджером организации
3. Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления
4. Оформление контракта на услуги антикризисного консалтинга

#### **Литература:**

##### Основная

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

##### Дополнительная

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.— 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

### **Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства**

1. Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»
2. Объекты и субъекты кризисов. Типы кризисов и антикризисного управления на разных этапах действия законодательства о несостоятельности (банкротстве).
3. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства

#### **Литература:**

##### Основная

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

Дополнительная

1. Алексашкина Е.И. Антикризисное управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок, В.В. Негреева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 92.— 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65789.html>

### **Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента**

1. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников
2. Кадровая стратегия кризисной организации.
3. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности.
4. Управление конфликтами. Основные методы оценки персонала организации.
5. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
6. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами

#### **Литература:**

Основная

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

Дополнительная

1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.— 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

### **Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления**

1. Особенности антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
2. Основные зарубежные методы антикризисного управления предприятиями
3. Системы несостоятельности зарубежных стран
4. Эффективность антикризисного управления в процедурах несостоятельности за рубежом
5. Понятия, критерии и системы трансграничной несостоятельности

#### **Литература:**

Основная

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

Дополнительная

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

## Для заочной формы обучения

### Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, Интернет-ресурсов, подготовка эссе.

#### Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

1. Понятие и типология кризиса
2. Причины экономических кризисов и их виды. Фазы цикла
3. Цикличность развития организаций. Жизненный цикл организации
4. Разновидности кризисов на предприятии. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

##### Литература:

###### Основная

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>
2. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

###### Дополнительная

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

#### Тема 6. Система антикризисного менеджмента

1. Основные понятия антикризисного менеджмента. Содержание антикризисного менеджмента и его типы
2. Специфика применения антикризисного менеджмента на практике в современных российских условиях
3. Стратегии в антикризисном управлении
4. Организационные формы антикризисного менеджмента

##### Литература:

###### Основная

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

###### Дополнительная

1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.— 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

## **Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент**

1. Определение внутреннего антикризисного менеджмента и его этапы
2. Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации
3. План антикризисных мероприятий
4. Антикризисный маркетинг

### **Литература:**

#### Основная

1. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>
2. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

#### Дополнительная

1. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

## **Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства**

1. Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»
2. Объекты и субъекты кризисов. Типы кризисов и антикризисного управления на разных этапах действия законодательства о несостоятельности (банкротстве).
3. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства

### **Литература:**

#### Основная

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

#### Дополнительная

1. Алексашкина Е.И. Антикризисное управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок, В.В. Негреева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 92.— 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65789.html>

## **РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Антикризисное управление» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит в форме дискуссий, ориентированных на

творческое осмысление обучающимися наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики антикризисного управления.

**Интерактивные образовательные технологии,  
используемые на аудиторных семинарских занятиях**

*Таблица 5.1*

**Очная форма обучения**

<b>Наименование тем</b>	<b>Используемые образовательные технологии</b>	<b>Часы</b>
Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Понятие и природа кризисов»	2
Тема 6. Система антикризисного менеджмента.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Стратегия и тактика антикризисного менеджмента». Практикум Задания 6, 7	2
Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент..	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Реорганизация маркетинговой службы предприятия в целях повышения эффективности ее работы в период кризиса». Практикум Кейс № 1	2
Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Организация и порядок деятельности внешних (антикризисных) управляющих», «Особенности антикризисного консалтинга». Практикум Кейс № 2	2
Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Основные направления взаимодействия команды АКУ с персоналом предприятия», «Порядок организации отбора и подготовки специалистов по управлению несостоятельными организациями». Занятие проводится в интерактивной форме с применением презентаций в PowerPoint	2
Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Основные направления взаимодействия команды АУ с персоналом предприятия», «Порядок организации отбора и подготовки специалистов по управлению несостоятельными организациями». Практикум Задание 8	2

*Таблица 5.2*

**Заочная форма обучения**

<b>Наименование тем</b>	<b>Используемые образовательные технологии</b>	<b>Часы</b>
-------------------------	------------------------------------------------	-------------

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Понятие и природа кризисов»	1
Тема 6. Система антикризисного менеджмента.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: « Стратегия и тактика антикризисного менеджмента». Практикум Задания 6, 7	1
Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент..	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Реорганизация маркетинговой службы предприятия в целях повышения эффективности ее работы в период кризиса». Практикум Кейс № 1	1
Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства.	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение выступлений и эссе: «Основные направления взаимодействия команды АКУ с персоналом предприятия», «Порядок организации отбора и подготовки специалистов по управлению несостоятельными организациями». Занятие проводится в интерактивной форме с применением презентаций в PowerPoint	1

### Практикум

#### Задание 1

По данным реальной финансовой отчетности предприятия<sup>1</sup> провести диагностику вероятности банкротства с использованием методики комплексной оценки финансового состояния предприятия.

#### Задание 2

По данным реальной финансовой отчетности предприятия<sup>1</sup> провести диагностику вероятности банкротства с использованием двухфакторной модели оценки вероятности банкротства предприятия и модели У. Бивера.

#### Задание 3

По данным реальной финансовой отчетности предприятия<sup>1</sup> провести диагностику вероятности банкротства с использованием многофакторных кризис-прогнозных моделей (Э. Альтмана, Р. Тафлера, Р. Лиса, Фулмера, Г. В. Савицкой, Сайфулина и Кадыкова и др.).

#### Задание 4

В процедуре конкурсного производства арбитражный управляющий сформировал конкурсную массу в размере 28 млн. руб. Требования кредиторов: бюджет – 15 млн. руб., ПФР – 15 млн. руб., задолженность по зарплате трудового коллектива предприятия – 4 млн. руб., возмещение вреда жизни и здоровью – 6 млн. руб.

Распределите конкурсную массу между кредиторами.

<sup>1</sup>Финансовую отчетность предприятия обучающиеся находят самостоятельно, используя периодические издания, интернет-ресурсы и другие источники.

### Задание 5

На основе данных бухгалтерского баланса предприятия, приведенных в таблице 5.3, определите, на какую сумму должна быть застрахована ответственность арбитражного управляющего для рассматриваемого предприятия

Таблица 5.3

Данные бухгалтерского баланса предприятия

Актив		Пассив	
Основные средства	110	Собственный капитал	120
Оборотные средства:	90	Долгосрочные обязательства	20
- в производстве	60	Краткосрочные обязательства	60
- в расчетах	30		
БАЛАНС	200	БАЛАНС	200

### Задание 6

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 интереса к распространению своей продукции в этой стране, так как для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тубике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта.

Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

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

Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### Задание 7

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт *A*, 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 *B*, который позиционировался как полный аналог продукта *A* по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта *A*.

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт *A*, чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт *B*?

### Задание 8

ОАО «Квант» выпускает три вида товарной продукции (*A*, *B*, *B*), показатели производства и реализации которых за прошлый год приведены в табл. 5.4

Таблица 5.4

## Показатели производства и реализации продукции ОАО «Квант»

Показатель	Изделие		
	А	Б	В
Максимальная емкость рынка, шт.	5000	4000	2200
Фактический объем производства, шт.	500	3000	2000
Цена реализации ед. продукции, тыс. руб.	284	68	120
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	260	58	104
Удельные затраты рабочего времени на производстве, чел.-час.	34	5	9
Постоянные затраты, тыс. руб.	77000		

Определить оптимальную ассортиментную политику на следующий год с учетом ограничения по трудовым ресурсам (50 000 чел.-час.) и рассчитать величину экономического эффекта за счет оптимизации ассортимента.

## Ситуации для анализа

**Кейс 1**

В 70-е годы XX века одно из оборонных предприятий выпускало бронетранспортеры. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине 80-х 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. Было 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 табл. 5.5.

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 табл. 5.6.

Таблица 5.5

## Результаты производственной деятельности предприятия

Вид продукции	Отпускная цена, у.е.	Объем производства.
БТР	150 000	40 ед.
Универсальные бульдозеры	20 000	1680 ед.
Горячий стальной прокат	170	205 000 т
Литье, штамповка	130	96 000 т

Таблица 5.6

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 Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Большое количество конкурентов в России Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Недозагруженность производственных мощностей конкурентов Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ	Сокращение спроса
Сильные стороны	Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами	Хорошее качество
Слабые стороны	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

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.

## Кейс 2

### *Сведения о предприятии*

Рассмотрим фармацевтическую компанию, до 1991 года одного из крупнейших производителей активных веществ. Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав компанию уязвимой перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособной на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась упадком системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания восстановила производство, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка.

При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями была использована новая технология. После первоначального предложения 17

готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств.

Компания превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн. долларов США, а чистая прибыль – 2 млн. долларов США.

Фирма выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп.

Главная продукция включает сердечные средства Capoten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Aminimalon, антибиотик Evomycetin и желудочно-кишечное средство Venter.

В 1992 году компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Capoten, провела модернизацию остальных производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей.

Несмотря на очевидную вполне благополучную ситуацию, у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, в особенности восточноевропейских и западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Производство**

Фирма имеет 180 наименований продукции, однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли за год на 68% и составили 6,7 млн. долларов США. Основным фактором 30% увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые, дали почти 10% продаж. Во второй половине года продажи фирмы выровнялись, а к ноябрю отчетного года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% отчетных продаж в отчетном году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли рентабельность 19%. Притом 80% общих производственных расходов приходилось на сырье, включая основное сырье и упаковку. В расчетах рентабельности продукции фирма распределяет накладные расходы, основываясь на методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточноевропейских производителей лекарств общего типа.

#### **Маркетинг**

Для структуры продажи нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и государственными дистрибьюторами. 62% продаж приходится на одного оптовика со средним объемом заказов, превышающим 70 млн. рублей. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям.

Продажи небольшим оптовикам и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Компания выборочно продает продукцию ведущим национальными региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступает от московских клиентов. Дочерний дистрибьютор компании, который занимается исключительно реализацией продукции компании, в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболевания в различных терапевтических областях.

В то время как Caroten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецепта наличие лекарства в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20%-ной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкам на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютор компании получает скидки 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам компании. Персонала, занятого продажами, на фирме меньше как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж, чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, а какая нет.

В таблице 5.7 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2015–2016 годы. Единицы измерения показателей, приведенных в таблице, – тыс. руб.

Таблица 5.7

Данные финансовой отчетности

Показатель	2015 г.	2016 г.
<b>АКТИВ</b>		
I. Внеоборотные активы		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Финансовые вложения	4	4
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>15880</b>	<b>15678</b>
II. Оборотные активы		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержки обращения)	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность, в том числе:	266	1070
платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	0	407
платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>3404</b>	<b>2285</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>19 285</b>	<b>17 963</b>
<b>ПАССИВ</b>		
III. Капитал и резервы		
Уставный капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16128

Резервный капитал	60	69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>16402</b>	<b>16491</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Заемные средства	0	0
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность:	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом организации	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
Прочие обязательства	30	82
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>2882</b>	<b>1472</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>19 285</b>	<b>17 963</b>
Выручка	4459	2264
Себестоимость продаж	4246	2006
Валовая прибыль (убыток)	213	258
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие доходы	484	276
Прочие расходы	168	132
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	402
Текущий налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток)	357	283

Задание:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем – маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия – маркетинг, производство, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

#### **РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*, которая предполагает изучение теории и практики и рекомендованных литературных источников, изучение по рекомендации преподавателя наиболее интересных, проблемных вопросов, а также решение тестовых и практических заданий, выполнение контрольной работы, подготовку сообщений и т.д.

При самостоятельной работе достигается глубокое освоение пройденного материала, развиваются навыки использования теоретических знаний в практике хозяйственной жизни. Формы самостоятельной работы обучающихся могут быть разнообразными, в то же время она, как правило, включает в себя: изучение законов Российской Федерации, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение за-

дач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Таблица 6.1

**Самостоятельная работа**

<b>Наименование тем</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>
Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	<p>Экономические кризисы и циклическое развитие экономики. Кризисы в социально-экономических системах. Классификация кризисных явлений.</p> <p>Циклы. Трехциклическая схема Й. Шумпетера. Фазы экономического кризиса: спад (кризис), депрессия (стагнация), оживление, подъем (бум).</p> <p>Распознавание кризиса. Стадии развития кризиса: ранняя, промежуточная, поздняя. Факторы кризиса. Симптом кризиса. Анализ кризиса: исторический, структурный. Классификация факторов. Возможные последствия кризиса.</p> <p>Внешние и внутренние (экзогенные) причины циклическости рыночной экономики. Мультипликационно-акселерационная модель (формула Дж. Хинкса). Разновидности циклов. Регулярные и нерегулярные кризисы. Закономерность подъемов и спадов производства. Жизненный цикл предприятия. Значение теории циклов.</p>
Тема 2. Государственное антикризисное регулирование	<p>Основные задачи и формы государственно антикризисного регулирования. Зарубежный и отечественный исторический опыт антикризисного управления.</p> <p>Виды государственного регулирования: правовое, методическое, информационное, экономическое, административное, организационное, социальное, кадровое, экологическое. Направления экономической политики: фискальная (бюджетная) политика, структурная политика, финансово-кредитная политика, научно-техническая политика, промышленная политика, амортизационная политика, инвестиционная политика, прогнозирование и планирование, ценовая политика, внешнеэкономическая политика, социальная политика.</p> <p>Система антикризисного регулирования. Функциональные элементы системы: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования системы. Принципы антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования</p>
Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства	<p>Стадии развития отношений банкротства. Период жесткого отношения к должникам. Осмотрительный период. Справедливый период. Гуманный период. Консолидационный период.</p> <p>Антикризисная политика в развитых странах: Франция, Германия, Великобритания, США. Институт банкротства в дореволюционной России. Три категории несостоятельности: несчастная, неосторожная, подложная.</p> <p>Виды несостоятельности предприятий: простая (обычная) и злостная несостоятельность, подложная и неосторожная, фиктивная и преднамеренная. Принцип неплатежеспособности. Принцип неоплатности.</p> <p>Упрощенные процедуры банкротства, условия их применения. Основания для добровольной ликвидации. Ликвидация юридического лица по решению суда.</p> <p>Банкротство финансовых организаций. Несостоятельность кредитных</p>

	<p>организаций. Обязанность кредитной организации исполнять обязательные платежи. Неспособность удовлетворить денежные требования кредиторов. Меры предупреждения банкротства кредитных организаций.</p>
<p>Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства</p>	<p>Экономические основы неплатежеспособности предприятий. Понятие, значение и задачи анализа. Понятие финансовое состояние. Устойчивое, неустойчивое и кризисное финансовое состояние. Задачи анализа. Система показателей. Внутренний анализ. Внешний анализ. Источники информации. Предпосылки и признаки проявления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте. Внешние и внутренние обязательства.</p> <p>Нормативная система критериев для оценки несостоятельности предприятия (экспресс-диагностика). Последствия признания предприятия неплатежеспособным. Недостатки применяемых коэффициентов. Классификация предприятий по их финансовому состоянию. Определение признаков фиктивного и преднамеренного банкротства. Порядок проведения процедур диагностики состояния предприятия. Проблемы диагностирования состояния предприятия.</p>
<p>Тема 5. Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве</p>	<p>Деятельность антикризисного управляющего. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий. Сходство и различия в их деятельности.</p> <p>Направления системы подготовки специалистов по антикризисному управлению. Система краткосрочных курсов. Система вузовской подготовки. Система повышения квалификации. Права и обязанности антикризисных управляющих. Функции антикризисного управляющего. Вознаграждение арбитражного управляющего. Проблема отбора специалистов по антикризисному управлению и стимулирование их работы. Надзор за деятельностью арбитражных управляющих.</p> <p>Роль государства по контролю деятельности саморегулируемых организаций антикризисных управляющих. Права и обязанности государства в отношении профессиональной деятельности арбитражных управляющих.</p>
<p>Тема 6. Система антикризисного менеджмента</p>	<p>Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия. Правила очерчивания стратегии предприятия. Стратегия предотвращения несостоятельности. Особенности антикризисной стратегии. Сравнительный анализ общих и антикризисных стратегий предприятия.</p> <p>Выбор стратегии антикризисного управления. Типовые стратегии антикризисного управления. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии антикризисного управления. Методы выбора стратегии антикризисного управления. Результат выбора стратегии антикризисного управления.</p> <p>Разработка плана антикризисных мероприятий. Основные цели плана антикризисных мероприятий. Процесс разработки плана антикризисных мероприятий «от конца к началу». Содержание и структура плана антикризисных мероприятий. Сроки и условия реализации плана антикризисных мероприятий.</p> <p>Этапы финансовой стабилизации несостоятельных предприятий. Внутренние механизмы, используемые на каждом этапе стабилизации. Характеристика Центра финансовой ответственности (ЦФО). Основные этапы бюджетного цикла.</p>
<p>Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент</p>	<p>Оценка внутренних факторов. Анализ производства в целях радикального сокращения его издержек. Общие принципы анализа имущественного комплекса, оценка активов.</p>

	<p>Внутренний мониторинг финансового состояния – важнейший инструмент внутреннего антикризисного менеджмента организации. Содержание, организация и основные адресаты внутреннего мониторинга финансового состояния организации. Место и функции внутреннего мониторинга финансового состояния на стадии ранней диагностики кризиса организации. Внутренний мониторинг финансового состояния как средство для предупреждения конфликта между собственником (ами) и управляющими организации и обеспечения инвестиционной привлекательности организации</p> <p>Оценка внешних факторов. Маркетинговый анализ развития отрасли и региона. Стратегический маркетинг, оценка рыночной перспективы предприятия. Позиционирование товара, формирование цены на производимую продукцию.</p> <p>Бизнес- планирование. Реструктуризация. Реструктуризация имущества. Реструктуризация акционерного капитала. Реструктуризация долгов.</p>
<p>Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций</p>	<p>Основные этапы антикризисного консалтинга.</p> <p>Экспресс-диагностика состояния организации.</p> <p>Цели, задачи и сроки проведения экспресс-диагностики. Организационные аспекты экспресс-диагностики: план, распределение обязанностей в команде, чек-листы, ежедневные совещания. Финансовая экспресс-диагностики.</p> <p>Разработка программы чрезвычайной стабилизации. Содержание и цели программы чрезвычайной стабилизации. Координация программы чрезвычайной стабилизации с мерами по стабилизации, предпринятыми заказчиком самостоятельно. Роль консультантов в реализации программы чрезвычайной стабилизации.</p> <p>Диагностика кризиса как неотъемлемый элемент антикризисного консалтинга. Цели диагностики кризиса. Основные направления диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Организационные аспекты диагностики кризиса.</p> <p>Роль консультантов в процессе выбора стратегии антикризисного управления. Содержание и структура отчета об антикризисном консалтинге. Основные требования к презентации. Некоторые типичные сложности и проблемы разработки отчета об антикризисном консалтинге.</p>
<p>Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства</p>	<p>Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, в процедуре наблюдения. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве.</p> <p>Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедуре финансового оздоровления. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, в процедуре финансового оздоровления. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедуре финансового оздоровления лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве.</p> <p>Роль административного управляющего в успехе антикризисного менеджмента в финансовом оздоровлении.</p> <p>Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в процедуре внешнего управления. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, в процедуре внешнего управления. Влияние на успех антикризисного менеджмента в процедуре внешнего управления лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве. Действия внешнего управляющего по достижению цели антикризисного менеджмента во внешнем управлении.</p>

	<p>Цель, объект и субъекты антикризисного менеджмента в конкурсном производстве. Интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве, в конкурсном производстве. Влияние на успех антикризисного менеджмента в конкурсном производстве лиц, участвующих в деле о банкротстве и причастных к делу о банкротстве. Действия конкурсного управляющего по достижению цели антикризисного менеджмента в конкурсном производстве.</p>
<p>Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента</p>	<p>Особенности системы управления персоналом в условиях кризиса. Схема санации кадрового потенциала предприятия. Характеристика особенностей персонала в зависимости от стадий жизненного цикла и стратегии развития организации. Экономическая экспертиза системы управления персоналом. Цели и задачи проектирования системы управления персоналом. Этапы проектирования.</p> <p>Кадровая политика. Принципы политики управления персоналом. Общие принципы. Специфические принципы. Типы кадровой политики. Пассивная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Методы формирования кадровой политики.</p> <p>Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении. Сущность конфликта. Управление конфликтами. Классификация конфликтов. Сопротивление. Преодоление сопротивлений. Последовательность мероприятий по управлению изменениями.</p>
<p>Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления</p>	<p>Зарубежные понятия и типология кризисов предприятия (бизнеса). Концепция внезапных и тлеющих кризисов предприятий. Типы внезапных и тлеющих кризисов.</p> <p>Типы и виды антикризисного управления предприятиями за рубежом. Антикризисное управление и его отличие от управления стабильными системами. Сохранение непрерывности бизнеса как форма преодоления внезапного кризиса предприятия.</p> <p>Антикризисный PR как самостоятельный тип антикризисного управления. Два типа антикризисного управления в условиях развития тлеющего кризиса: корпоративное и в рамках судебных процедур несостоятельности.</p> <p>Виды корпоративного антикризисного управления: самостоятельное антикризисное управление; антикризисное управление по заказу руководства или собственников предприятия; антикризисное управление под контролем кредиторов; интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами.</p> <p>Виды антикризисного управления в рамках судебных процедур несостоятельности: антикризисное управление в реабилитационных процедурах банкротства; антикризисное управление в виде продления или преобразования бизнеса несостоятельного должника при его ликвидации.</p> <p>Прогнозирование, профилактика, антикризисный мониторинг и постоянное планирование антикризисных мероприятий как тип антикризисного управления предприятием.</p>

## 6.1. Темы эссе<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

1. Понятие и природа кризисов. Понятие, цели и задачи антикризисного управления организацией (предприятием), регионом.
2. Особенности региональных программ реформирования, реструктуризации и финансового оздоровления экономики.
3. Основные финансовые подходы к группировке и организации управления производственными звеньями: центры доходов, затрат, венчур-центры.
4. Типология кризисов; распознавание кризисов.
5. Характеристика информационной базы финансового анализа.
6. Основные методы диагностики предприятий.
7. Основные методы, применяемые при оценке результатов финансовой деятельности предприятий.
8. Практические действия по предотвращению возбуждения дела о признании должника банкротом.
9. Антикризисные действия руководства и собственников организации в процедуре наблюдения.
10. Правила и практика проведения финансового анализа арбитражным управляющим.
11. Ключевые элементы антикризисного управления в процедуре финансового оздоровления.
12. Действия временного управляющего по сохранению активов должника.
13. Типовые сценарии поведения кредиторов, уполномоченного органа и местных органов власти на первом собрании кредиторов.
14. Интересы и действия собственника в процедуре финансового оздоровления.
15. Интересы и действия кредиторов в процедуре финансового оздоровления.
16. Действия административного управляющего в процедуре финансового оздоровления.
17. Интересы и действия собственника во внешнем управлении.
18. Интересы и действия кредиторов во внешнем управлении.
19. Действия арбитражного управляющего по разработке плана внешнего управления.
20. Решение задачи восстановления длительной платежеспособности должника во внешнем управлении.
21. Контроль деятельности арбитражного (внешнего) управляющего со стороны кредиторов в процедуре внешнего управления.
22. Антикризисное управление в конкурсном производстве: предварительные действия (маркетинг, оценка, структурирование активов).
23. Организация тендеров и конкурсов в конкурсном производстве.
24. Методика анализа финансового и технико-экономического, социально-экономического состояния предприятия (региона);
25. Роль ФНС РФ и Банка России в регулировании дел о несостоятельности и финансовому оздоровлению.
26. Раскройте права и обязанности ФНС РФ, ЦБ РФ в сфере регулирования по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению.
27. Компетенция суда, рассматривающего дела о несостоятельности. Судебные решения.
28. Порядок рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве) при арбитражном судопроизводстве.
29. Роль Высшего арбитражного суда, апелляции.
30. Посредничество арбитражного суда при урегулировании споров.
31. Надзор за работой арбитражных судей.
32. Вознаграждение арбитражного управляющего, отношения с арбитражным судом.
33. Общие обязанности арбитражного управляющего в соответствии с законодательством о банкротстве.
34. Ответственность арбитражного управляющего за убытки, вызванные действиями, которые могут быть квалифицированы как непрофессиональные (халатность), критерии оценки профессионализма.
35. Назначение саморегулируемых организаций и антикризисных управляющих.

36. Роль государства по контролю деятельности саморегулируемых организаций антикризисных управляющих.
37. Права и обязанности государства в отношении профессиональной деятельности арбитражных управляющих.
38. Основные методы и рычаги антикризисного управления финансовым механизмом субъекта хозяйствования.
39. Порядок получения права на занятие деятельностью арбитражных управляющих.
40. Страхование ответственности и жизни арбитражных управляющих.
41. Работа с арбитражным судом. Надзор деятельности арбитражных управляющих.
42. Правовое регулирование вопросов банкротства в России до советского периода, в советский и постсоветский периоды.
43. Роль государства по осуществлению антикризисного управления в современных условиях.
44. Порядок организации конкурсного производства.
45. Права и обязанности государства в отношении профессиональной деятельности арбитражных управляющих.
46. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
47. Опыт эффективного антикризисного управления в ведущих зарубежных фирмах.
48. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса.
49. Послевоенные экономические реформы Л. Аденауэра в Германии.
50. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945–1952 гг.)

## 6.2. Примерные задания для самостоятельной работы

### Задача 1

В таблице 6.2 приведены выборочные данные баланса предприятия *N* на 01.01.2015 г. (млн. руб.):

- Определить: а) коэффициент текущей ликвидности;  
б) коэффициент быстрой ликвидности.

Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов.

Таблица 6.2

Данные баланса предприятия *N* на 01.01.2015 г. (в млн руб.)

Внеоборотные активы	1900
Оборотные активы:	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
Всего оборотных активов	505
Краткосрочные обязательства:	
заемные средства	280
кредиторская задолженность	445
Всего краткосрочных обязательств:	725
Чистый оборотный капитал	220

### Задача 2

Какой из двух представленных 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.

**ВАРИАНТ 1.** Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой на сумму 600 тыс. руб.

**ВАРИАНТ 2.** В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от ее реализации чистой прибыли в размере 400 тыс. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

### **Задача 3**

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.

### **Задача 4**

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн. руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн. рублей чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала – 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

### **Задача 5**

Определите размер вероятной выручки от продажи 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.

### **Задача 6**

В таблице 6.3 приведены показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Исследуйте возможность утраты платежеспособности в ближайшие три месяца. Дополнительная информация:

- Предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 0,5%.

- Доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода 35,85%.

- Прогнозируемый уровень инфляции 7% в месяц.

- Прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье 9,5%.

- Прибыль за базовый (отчетный) период включена в раздел «Капитал и резервы».

- Предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам.

Оцените вероятность угрозы банкротства с помощью многофакторных дискриминантных моделей.

*Таблица 6.3*

Показатели финансового состояния предприятия

Показатель	Сумма, млн. рублей
<i>Отчет о прибыли</i>	
Выручка нетто от продажи	51,40
Затраты:	
сырье и материалы	34,20
прочие	12,30
Налогооблагаемая прибыль	4,90
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	1,81
Чистая прибыль	3,09
Дивиденды к прибыли	1,24
Реинвестированная прибыль	1,85
<i>Баланс</i>	
<b>АКТИВ</b>	
Основные средства	15,20
Запасы	19,60
Прочие оборотные активы	5,50
Баланс	40,30
<b>ПАССИВ</b>	
Капитал и резервы	23,30
Краткосрочные обязательства	4,60
Долгосрочные обязательства	12,40
Баланс	40,30

**Раздел 7.Оценочные и методические материалы по образовательной программе (Фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

7.1. В процессе освоения дисциплины «Антикризисное управление» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

Таблица 7.1

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ**

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы \ средства контроля
<i>ФК – 2 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</i>			
<i>Знать:</i> – навыки использования основных теорий мотивации	Тема 1.Причины возникновения кризисов и их роль в социально-	.Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом разви-	Письменный контроль / эссе

<p>вации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и осуществления антикризисного управления;</p> <p>– навыки организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды для осуществления антикризисного управления;</p> <p>– методы и способы проведения аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры для осуществления антикризисного управления.</p>	<p>экономическом развитии.</p> <p>Тема 2. Государственное антикризисное регулирование</p> <p>Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства</p> <p>Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства.</p> <p>Тема 5. Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве</p> <p>Тема 6. Система антикризисного менеджмента</p> <p>Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент</p> <p>Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций.</p> <p>Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства.</p> <p>Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента.</p> <p>Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления.</p>	<p>тии?</p> <p>2. Каковы причины возникновения кризиса?</p> <p>3. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?</p> <p>4. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?</p> <p>5. Каковы фазы циклов и как они проявляются?</p> <p>6. Виды экономических кризисов, в чем их различия?</p> <p>7. Что представляет собой антикризисное развитие?</p> <p>8. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?</p> <p>9. Каковы предпосылки возникновения антикризисного управления в России?</p>	<p>(темы 1-17), Устный контроль / опрос на сем.заяти и (темы 2,3,5, 6,9,11), Тестирование /тестовые задания №1-10 (вариант 1), экзамен (вопросы 1-15)</p>
<p><i>Уметь:</i></p> <p>– использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и осуществления антикризисного управления;</p> <p>– использовать навыки организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды для осуществления анти-</p>	<p>Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.</p> <p>Тема 2. Государственное антикризисное регулирование</p> <p>Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства</p> <p>Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства.</p> <p>Тема 5. Антикризисный управляющий и его ме-</p>	<p>1. Каковы основные черты антикризисного управления?</p> <p>2. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?</p> <p>3. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?</p> <p>4. Каков порядок проведения процедур диагностики состояния предприятия?</p> <p>5. Какие виды диагностик состояния предприятия известны, каковы их задачи?</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 18-34), Устный контроль / опрос на сем.заяти и (темы 1,3,4-6,8-11), Тестирование /тестовые задания</p>

<p>кризисного управления; методы и способы проведения аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры для осуществления антикризисного управления.</p>	<p>сто в реализации законодательства о банкротстве Тема 6. Система антикризисного менеджмента Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и организаций. Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства. Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента. Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления.</p>	<p>6. Каковы перспективы совершенствования методов проведения диагностики предприятия? 7. Каковы методы проведения диагностики состояния предприятия? 8. Какова методика проведения экспресс-диагностики состояния предприятия? 9. В чем особенности методики проведения проблемной диагностики состояния предприятия?</p>	<p>№11-17 (вариант 1), экзамен (вопросы 16-31)</p>
<p><i>Владеть:</i> - навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; - методами и способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p>	<p>Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Тема 2. Государственное антикризисное регулирование Тема 3. Банкротство как институт рыночного хозяйства Тема 4. Диагностика и прогнозирование банкротства. Тема 5. Антикризисный управляющий и его место в реализации законодательства о банкротстве Тема 6. Система антикризисного менеджмента Тема 7. Внутренний антикризисный менеджмент Тема 8. Практика антикризисного менеджмента с привлечением сторонних специалистов и</p>	<p>1. Перечислите основные проблемы антикризисного управления на современном этапе развития в России. 2. Дайте характеристику микро и макроэкономическим аспектам антикризисного управления. 3. Объясните, какое место занимает и какую роль играет антикризисное управление в системе экономических знаний. 4. В чем состоят проблемы диагностирования предприятия? 5. Какова технология сбора исходной информации для диагностирования состояния предприятия? 6. Какие процедуры включает анализ финансового состояния предприятия? 7. Кто и когда должен проводить анализ финансового состояния предприятия? 8. Какая информация яв-</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 35-50), Устный контроль / опрос на сем.заяти и (темы 4,6,7,8-11), Тестирование /тестовые задания №1-18 (вариант 2), экзамен (вопросы 32-44)</p>

	<p>организаций. Тема 9. Практика антикризисного менеджмента в процедурах банкротства. Тема 10. Социальные факторы антикризисного менеджмента. Тема 11. Зарубежная практика антикризисного управления.</p>	<p>ляется необходимой для выполнения анализа финансового состояния предприятия? 9. Зачем нужно проводить диагностику банкротства предприятий?</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 7.2. Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации зачету с оценкой (диф.зач.)

1. Понятие кризиса и причины его возникновения
2. Типология кризисов
3. Закономерности кризисных явлений в экономике
4. Факторы циклического развития предприятий
5. Внешние факторы циклического развития предприятий
6. Внутренние факторы циклического развития предприятий
7. Циклическая модель жизнедеятельности социально-экономических систем и кризисы
8. Модели жизненного цикла организации
9. Предприятия-эксплеренты и их характеристики
10. Предприятия-пациенты и их характеристики
11. Предприятия-виоленты и их характеристики
12. Предприятия-коммутанты и их характеристики
13. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях
14. Наблюдение как процедура банкротства
15. Финансовое оздоровление как процедура банкротства
16. Внешнее управление как процедура банкротства
17. Мировое соглашение как процедура банкротства
18. Конкурсное производство как процедура банкротства
19. Особенности применения процедур банкротства для отдельных категорий должников
20. Упрощенные процедуры банкротства
21. Функции, права и обязанности арбитражных управляющих
22. Система подготовки и лицензирования антикризисных управляющих
23. Методы диагностики кризисного состояния предприятия
24. Количественные кризис-прогнозные модели
25. Модель Э. Альтмана и ее использование в диагностике банкротства
26. Система показателей У. Бивера для диагностики банкротства
27. Метод Аргенти для предсказания банкротства
28. Качественные кризис-прогнозные методики
29. Отечественные методы оценки вероятности банкротства
30. Система антикризисного менеджмента
31. Особенности антикризисного менеджмента
32. Функции и механизм антикризисного менеджмента
33. Организационные формы антикризисного менеджмента
34. Участники и заинтересованные лица антикризисного менеджмента
35. Антикризисный консалтинг
36. Антикризисное управление под контролем кредиторов
37. Сущность внутреннего антикризисного менеджмента

38. Основные этапы внутреннего антикризисного менеджмента и их содержание
39. Привлечение временного антикризисного менеджера
40. Антикризисный менеджмент в процедурах банкротства
41. Осуществление антикризисных процедур и учет их результатов
42. Контроль за ходом выполнения антикризисных решений
43. Стратегия и тактика в антикризисном управлении
44. Эффективность антикризисного управления

### **7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала, в т.ч. в рамках рубежного кон- троля знаний<sup>3</sup>**

#### **1. Кризис – это:**

- а) крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе
- б) рост социально-экономического развития общества
- в) улучшение качества жизни населения.

#### **2. Причины кризиса, вызванного последствиями урагана или землетрясения, относятся к:**

- а) внешним
- б) внутренним
- в) объективным
- г) субъективным

#### **3. Причины кризиса, связанные с непродуманной инвестиционной политикой предприятия, относятся к:**

- а) внешним
- б) внутренним
- в) объективным
- г) субъективным

#### **4. Кризис в организации возник вследствие общих негативных тенденций в экономике. Причины такого кризиса могут быть отнесены к категории:**

- а) внешних
- б) внутренних
- в) объективных
- г) субъективных

#### **5. Кризис в организации возник вследствие рискованной маркетинговой стратегии. Причины такого кризиса могут быть отнесены к категории:**

- а) внешних
- б) внутренних
- в) объективных
- г) субъективных

#### **6. Кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ относятся к категории:**

- а) организационных
- б) экономических
- в) политических
- г) экологических

#### **7. Кризисы, вызванные столкновением интересов работников и работодателей, относятся к категории:**

- а) организационных

---

<sup>3 3</sup> Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено»\ «не зачтено»

- б) социальных
- в) психологических
- г) технологических

**8. Управляемые процессы – это:**

- а) процессы, поддающиеся изменениям
- б) процессы, не поддающиеся изменениям
- в) взаимосвязанные процессы

**9. Кризисы, вызванные конфликтами между штаб-квартирой компании и ее филиалами, относятся к категории:**

- а) организационных
- б) экономических
- в) политических
- г) психологических

**10. Кризисы, вызванные возникновением чувства неуверенности, страха за будущее, неудовлетворенности работой сотрудников организации, относятся к категории:**

- а) организационных
- б) экономических
- в) психологических
- г) технологических

**11. Кризис контроля в теории жизненного цикла Л.Е. Грейнера наступает вследствие:**

- а) креативности менеджеров
- б) директивного руководства
- в) децентрализации власти
- г) синергизма

**12. Кризис автономии в теории жизненного цикла Л.Е. Грейнера наступает вследствие:**

- а) креативности менеджеров
- б) директивного руководства
- в) децентрализации власти
- г) синергизма

**13. Революционные этапы в теории жизненного цикла Л.Е. Грейнера характеризуются:**

- а) коренными организационными изменениями
- б) сохранением существующей организационной структуры
- в) проведением процедур банкротства
- г) принятием рискованных инвестиционных решений

**14. Чрезмерный фанатизм лидера и его неумение идти на компромисс может стать причиной кризиса для фирмы:**

- а) коммутанта
- б) пациента
- в) виолента
- г) эксплерента

**15. Фирмы-пациенты часто называют:**

- а) «быстрые ласточки»
- б) «серые мыши»
- в) «гордые львы»
- г) «хитрые лисы»

**16. Организационная инертность, консерватизм в нововведениях, сложные коммуникационные связи характерны для фирмы:**

- а) коммутанта
- б) пациента
- в) виолента
- г) эксплерента

**17. Фирмы-эксплеренты часто называют:**

- а) «быстрые ласточки»
- б) «серые мыши»
- в) «гордые львы»
- г) «хитрые лисы»

**18. Сплоченность коллектива вокруг лидера, мобильность перехода к радикальным инновациям, малый управленческий аппарат и простые организационные связи характерны для фирмы:**

- а) коммутанта
- б) пациента
- в) виолента
- г) эксплерента

**19. Деинтеграция крупной фирмы на ряд национальных фирм, старение коллектива характерно для фирмы:**

- а) коммутанта
- б) пациента
- в) виолента
- г) эксплерента

**20. Неэффективный Экономика организаций относится к:**

- а) внутренним факторам возникновения кризиса
- б) внешним факторам возникновения кризиса

**21. Сущность антикризисного менеджмента заключается:**

- а) в выведении организации из кризиса
- б) в смягчении последствий кризиса
- в) в предупреждении кризиса
- г) верно все перечисленное

**22. К организационным формам антикризисного менеджмента относятся:**

- а) государственная экономическая политика
- б) антикризисный PR
- в) борьба с природными катастрофами
- г) антикризисный консалтинг

**23. Преимущественные интересы руководства организации заключаются в том, чтобы:**

- а) вывести организацию из кризиса
- б) обеспечить высокую стоимость бизнеса
- в) защитить интересы кредиторов
- г) реализовать интересы собственника
- д) удовлетворить интересы персонала
- е) учесть интересы местных органов власти

**24. Временного антикризисного менеджера привлекает:**

- а) руководство организации
- б) кредиторы
- в) собственник
- г) местные органы власти

**25. Заказчиком антикризисного консалтинга не может быть:**

- а) собственник

- б) руководитель
- в) кредиторы
- г) местные органы власти

**26. Во внешнем управлении внешний управляющий:**

- а) осуществляет антикризисный менеджмент
- б) контролирует ведение антикризисного менеджмента
- в) не вмешивается в осуществление антикризисного менеджмента

**27. Российским законодательством о банкротстве основой для признания должника банкротом предусматривается:**

- а) принцип неплатежеспособности
- б) принцип неоплатности

**28. Установление государством правил разрешения проблем несостоятельности является предметом:**

- а) антикризисного регулирования
- б) антикризисного менеджмента

**29. Сущность антикризисного консалтинга состоит в:**

- а) анализе
- б) прогнозировании
- в) разработке и обосновании практических рекомендаций
- г) выведении организации из кризиса

**30. Исполнителем антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения является:**

- а) временный управляющий
- б) руководство предприятия
- в) собственник
- г) кредиторы

**31. Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества и проведения анализа финансового состояния предприятия-должника:**

- а) финансовое оздоровление
- б) наблюдение
- в) конкурсное производство
- г) внешнее управление

**32. Под умышленным банкротством понимается:**

- а) заведомо ложное объявление предприятием о своей неплатежеспособности
- б) преднамеренное создание или увеличение руководителем предприятия его неплатежеспособности
- в) неустойчивость финансового положения предприятия
- г) установленная арбитражным судом неплатежеспособность предприятия

**33. «Банкротство» в переводе с итальянского означает:**

- а) меняла
- б) финансовая операция
- в) сломанная скамья
- г) должник

**34. Мировое соглашение может быть заключено:**

- а) на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве;
- б) только в ходе процедуры наблюдения;
- в) до вынесения арбитражным судом решения о введении любой процедуры банкротства;
- г) до вынесения арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства

**35. Открытие конкурсного производства по делу о банкротстве предприятия означает:**

- а) принудительную ликвидацию предприятия

- б) добровольную ликвидацию предприятия
- в) проведение конкурса на замещение должности руководителя предприятия-должника
- г) проведение собрания конкурсных кредиторов

#### **7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания**

##### **7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации**

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

*Таблица 7.4.1.1*

#### **Шкала оценивания на зачете с оценкой (диф.зач.)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Отлично	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;</li> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- невладение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

**Шкала оценивания на рубежном контроле**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

**7.4.2. Письменной работы (эссе)**

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления.
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.1

**Шкала оценивания эссе**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

**7.4.3. Тестирование**

Таблица 7.4.3

**Шкала оценивания**

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

## **7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Качество знаний** характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

**Умения**, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

**Навыки** - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

**Семинарские занятия** - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

## РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрениями и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### 8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов

*Кейс-метод (Casestudy)* – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации,

иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### 8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, знаний, умений, необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

## РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Основная литература*<sup>4</sup>

Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э.Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.— 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с.— 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

### *Дополнительная литература*<sup>5</sup>

Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Га-лай. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — 978-5-905637-10-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с.— 978-5-238-01091-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

Алексашкина Е.И. Антикризисное управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок, В.В. Негреева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 92.— 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65789.html>

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

#### ***Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы***

##### ***Интернет-ресурсы,***

Организация безопасности и сотрудничества в Европе: <http://www.osce.org/>

Организация Объединенных наций: <http://www.un.org/>

Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе: [www.osce.org](http://www.osce.org)

Совет Европы: <http://www.coe.int>

ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org>

##### ***современные профессиональные базы данных,***

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>

Всемирная торговая организация: [www.wto.org](http://www.wto.org)

Европейский парламент: <http://www.europarl.eu.int>

Европейский Союз: <http://europa.eu.int>

Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

##### ***информационно-справочные и поисковые системы***

ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.con-sultant.ru>

### ***Комплект лицензионного программного обеспечения***

2014-2015 учебный год:

<sup>4</sup> Из ЭБС института

<sup>5</sup> Из ЭБС института

1. Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №1 от 18 июля 2014  
Справочная Правовая Система КонсультантПлюс – договор об информационной поддержке от 26.12.2014 (срок действия – бессрочный)

2015-2016 учебный год

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №2 от 03 июля 2015 - 57 лицензий (срок действия – 1 год.)

Справочная Правовая Система КонсультантПлюс – договор об информационной поддержке от 26.12.2014 (срок действия – бессрочный)

2016-2017 учебный год

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №3 от 04 августа 2016 - 57 лицензий (срок действия - 1 год)

Справочная Правовая Система КонсультантПлюс – договор об информационной поддержке от 26.12.2014 (срок действия – бессрочный)

2017-2018 учебный год

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №6 от 08 августа 2017 -57 лицензий (срок действия - 1 год)

Справочная Правовая Система КонсультантПлюс – договор об информационной поддержке от 26.12.2014 (срок действия – бессрочный)

2018-2019 учебный год

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №7 от 24 июля 2018 -57 лицензий (срок действия - 1 год).

Справочная Правовая Система КонсультантПлюс – договор об информационной поддержке от 26.12.2014 (срок действия – бессрочный)

## **РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Учебная аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплект специальной учебной мебели. Технические средства обучения, служащие для предоставления учебной информации большой аудитории: доска аудиторная маркерная, мультимедийное оборудование: компьютер, видеопроектор
Помещение для самостоятельной работы	компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации принтер Комплект специальной учебной мебели