МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.В.01.08 МОДУЛЬ ПРОФИЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ Антикризисное управление

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Процессное управление организацией
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	288 часов/8 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
канд. экон. наук доц.каф. ТППиЭ Михалёва Н. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Антикризисное управление"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970), 07.007. Профессиональный стандарт "СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ", утверждённый приказом Министерства труда и социальной защиты Российско Федерации от 17 апреля 2018 г. N 248н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 г., регистрационный N 51030)

Руководитель ОПОП
_____ 

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____  _____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

формирование теоретических знаний и практических навыков по оценке сущности несостоятельности предприятий, с точки зрения цикличности в экономике, а также владения методикой диагностики и мониторинга состояния предприятий и определения основные путей и методов оздоровления предприятий.

1.2. Задачи:

– формирование целостного представления в области антикризисного управления, позволяющего иметь ясное представление о природе, причинах и типологии кризисов и путях их преодоления;
– выработка у обучающихся навыков практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях и путях преодоления таких ситуаций;
– формирование практических навыков и умения принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий;
– формирование у обучающихся навыков работы с персоналом организации в кризисных ситуациях с опорой на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Антикризисное управление"

Связь с предшествующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Управление персоналом	5	ПКС-2.1, ПКС-2.2, ПКС-2.3

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Преддипломная практика	9	ПКС-1.1, ПКС-1.2, ПКС-1.3, ПКС-2.1, ПКС-2.2, ПКС-2.3, ПКС-3.1, ПКС-3.2, ПКС-3.3, ПКС-4.1, ПКС-4.2, ПКС-4.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	**7 (4.1)**		**8 (4.2)**		Итого	
Недель	17 1/6		13 4/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП	УП	РП
Лекции	12	12	16	16	28	28
Практические	12	12	16	16	28	28
В том числе электрон.	18	18	51	51	69	69
Итого ауд.	24	24	32	32	56	56
Контактная работа	24	24	32	32	56	56
Сам. работа	84	84	112	112	196	196
Часы на контроль			36	36	36	36
Итого	108	108	180	180	288	288

Вид промежуточной аттестации:

ЗаО 7 семестр

Экзамен 8 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

ПКС-2:Способен разрабатывать предложения по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации и оценивать выполнение административных регламентов, и методов измерения показателей

ПКС-2.1: Знает принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов

ПКС-2.2: Умеет выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений

ПКС-2.3: Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Экономическая сущность кризисов и антикризисного управления						
1.1	**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.** **Кризисы и их место в рыночной экономике. Актуальность изучения дисциплины для условий современной России. Разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов.** **Потребность и необходимость в антикризисном управлении,** **Знать: понятие и виды кризисов, основные положения теории антикризисного управления.** **/Лек/**	7	6	0	0	ПКС-2.1	Устный опрос, реферат
1.2	**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.** **Кризисы и их место в рыночной экономике. Актуальность изучения дисциплины для условий современной России. Разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов.** **Потребность и необходимость в антикризисном управлении** **Практическая работа № 1. Понятие и сущность антикризисного управления** **Практическая работа № 2. Кризисные явления в российской экономике** **Практическая работа №3. Признаки кризиса на предприятии** **Уметь: выявлять взаимосвязь антикризисного менеджмента с другими областями менеджмента и общей теорией систем и исследованием систем управления.** **Владеть: навыками оценки влияния рыночных и внутренних факторов на устойчивость развития предприятия.** **/Пр/**	7	6	0	0	ПКС-2.2,ПКС-2.3	Отчёт по практической работе, тестирование
1.3	**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.** **Кризисы и их место в рыночной экономике. Актуальность изучения дисциплины для условий**	7	42	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы для самопроверки

	современной России. Разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении **Знать: Кризисы и их место в рыночной экономике. Актуальность изучения дисциплины для условий современной России. Разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении, основные положения теории антикризисного управления. Уметь: выявлять взаимосвязь антикризисного менеджмента с другими областями менеджмента и общей теорией систем и исследованием систем управления. Владеть: навыками оценки влияния рыночных и внутренних факторов на устойчивость развития предприятия.** **/Ср/**						
1.4	**ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.** **Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков. Знать: основные положения закона о несостоятельности (банкротстве), виды, сущность, характер и причины банкротства, правовые основы процедур банкротства организаций** **/Лек/**	7	6	0	0	ПКС-2.1	Устный опрос, реферат
1.5	**ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.** **Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков.** **Практическая работа № 4. Банкротство кризисных (неплатежеспособных) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики** **Практическая работа № 5. Виды, сущность, характер и причины банкротства организаций** **Практическая работа № 6. Правовые основы процедур банкротства организаций**	7	6	0	0	ПКС-2.2,ПКС-2.3	Отчёт по практической работе, тестирование

	Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства. Владеть: навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации /Пр/						
1.6	**ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков. Знать: основные положения закона о несостоятельности (банкротстве), виды, сущность, характер и причины банкротства, правовые основы процедур банкротства организаций Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства. Владеть: навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации /Ср/**	7	42	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы для самопроверки
1.7	**Подготовка и проведение зачета с оценкой Знает принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов Умеет выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности /ЗаО/**	7	0	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы к зачету с оценкой, итоговое тестирование
	Раздел 2.Механизмы антикризисного управления						
2.1	**ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**	8	6	0	0	ПКС-2.1	Устный опрос, реферат

	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков. **Знать: понятия диагностика банкротства. санация предприятия. управление рисками.** **Инвестиционная политика в антикризисном управлении.** **/Лек/**						
2.2	**ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.** **Государственное регулирование кризисных ситуаций. Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков.** **Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства.** **Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации, навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации** **Практическая работа 7. Диагностика несостоятельности организации** **Практическая работа № 8. Процедуры несостоятельности: содержание и применение** **Практическая работа №9 Анализ материальных активов** **Знать: понятия диагностика банкротства. санация предприятия. управление рисками.** **Инвестиционная политика в антикризисном управлении.** **/Пр/**	8	6	0	0	ПКС-2.2,ПКС-2.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.3	**ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.** **Государственное регулирование кризисных ситуаций. Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков.** **Знать: понятия диагностика банкротства. санация**	8	38	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы для самопроверки

	предприятия. управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства. Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации, навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации /Ср/						
2.4	**ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА Диагностика банкротства. Санация предприятия. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Знать: принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях /Лек/**	8	4	0	0	ПКС-2.1	Устный опрос, реферат
2.5	**ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА Диагностика банкротства. Санация предприятия. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Практическая работа № 10. Анализ производства и реализации продукции Практическая работа № 11. Антикризисное управление персоналом Уметь: прогнозировать возможность банкротства организации. Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации. /Пр/**	8	4	0	0	ПКС-2.2,ПКС-2.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.6	**ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА Диагностика банкротства. Санация предприятия. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Знать: принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях Уметь: прогнозировать возможность банкротства организации. Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для**	8	36	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы для самопроверки

	проектирования мероприятий по развитию организации. /Ср/						
2.7	**ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Понятие и порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. План внешнего управления. Знать. Стратегия и тактика антикризисного управления, порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления, план внешнего управления, пути и возможности выхода из кризисных ситуаций с минимальными потерями. /Лек/**	8	6	0	0	ПКС-2.1	Устный опрос, реферат
2.8	**ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Понятие и порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. План внешнего управления. Практическая работа № 12. Разработка стратегии выхода из кризиса Практическая работа №13. Деловая игра «Реконструкция предприятия» Практическая работа № 14 Экспертные и экономико-статистические методы диагностики Уметь: принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий. Владеть: навыками принятия решений в области реализации антикризисного менеджмента, выбора средств для его эффективной реализации. /Пр/**	8	6	0	0	ПКС-2.2,ПКС-2.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.9	**ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Понятие и порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. План внешнего управления. Знать. Стратегия и тактика**	8	38	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы для самопроверки

	антикризисного управления, порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления, план внешнего управления, пути и возможности выхода из кризисных ситуаций с минимальными потерями. Уметь: принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий. Владеть: навыками принятия решений в области реализации антикризисного менеджмента, выбора средств для его эффективной реализации. /Ср/						
2.10	**Подготовка и проведение экзамена. Знает принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов Умеет выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности /Экзамен/**	8	36	0	0	ПКС-2.1,ПКС-2.2,ПКС-2.3	Вопросы к экзамену, итоговое тестирование

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Информационные технологии

Личностно ориентированная технология, способ организации самостоятельной деятельности учащихся, направленный на решение задачи учебного проекта

Компьютерная технология обучения

Основана на использовании информационных технологий в учебном процессе. Реализация данной технологии осуществляется посредством компьютера и иных мультимедийных средств. Использование компьютерных технологий делает учебный процесс не только современным и познавательным, но интересным для обучающихся

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субъектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от

аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.
СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или) индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.
Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно -телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

ПКС-2:Способен разрабатывать предложения по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации и оценивать выполнение административных регламентов, и методов измерения показателей

Недостаточный уровень:

Знания принципов и методов измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов отсутствуют

Умения выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений не сформированы

Навыки разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности не сформированы

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний принципов и методов измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов

Умения выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений фрагментарны и носят репродуктивный характер

Демонстрируются отдельные практические навыки разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности

Продвинутый уровень:

Знания принципов и методов измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов обширные, системные

Умения выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий

Демонстрируется устойчивый практический навык разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности

Высокий уровень:

Знания принципов и методов измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов твердые, аргументированные, всесторонние

Умения выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

Демонстрируется способность адаптировать практический навык разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся

демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (представлены в приложении)

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.

Практическая работа № 1. Понятие и сущность антикризисного управления

Практическая работа № 2. Кризисные явления в российской экономике

Практическая работа №3. Признаки кризиса на предприятии

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.

Практическая работа № 4. Банкротство кризисных (неплатежеспособных) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики

Практическая работа № 5. Виды, сущность, характер и причины банкротства организаций

Практическая работа № 6. Правовые основы процедур банкротства организаций

ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Практическая работа 7. Диагностика несостоятельности организации

Практическая работа № 8. Процедуры несостоятельности: содержание и применение

Практическая работа №9 Анализ материальных активов

ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Практическая работа № 10. Анализ производства и реализации продукции

Практическая работа № 11. Антикризисное управление персоналом

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическая работа № 12. Разработка стратегии выхода из кризиса

Практическая работа 13. Деловая игра «Реконструкция предприятия»

Практическая работа № 14 Экспертные и экономико-статистические методы диагностики

Вопросы для устного опроса

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА

1. В чем заключается сущность антикризисного управления?
2. Каковы этапы развития антикризисного управления?
3. Какие существуют типы антикризисного управления?
4. Какая существует взаимосвязь между видами кризисов и типами антикризисного управления?
5. Каковы причины возникновения кризисов?
6. Какие существуют классификации кризисов?
7. Как проявляется кризис на уровне организации?
8. Что такое риск?

9. Каковы социально-экономические последствия кризисов?
10. Какую роль играет человеческий фактор при кризисных ситуациях?
ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.
1. Возможно ли государственное регулирование кризисных ситуаций?
2. Как осуществляется государственное регулирование кризисных ситуаций?
3. Каковы приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций?
4. Каковы средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций?
5. Может ли государство предотвратить кризис?
6. Раскройте сущность и роль государственного антикризисного регулирования.
7. Перечислите виды государственного антикризисного регулирования.
8. Назовите методы государственного антикризисного регулирования.
9. Назовите основные положения закона о несостоятельности (банкротстве).
10. Перечислите особенности банкротства банков.
ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.
1. Опишите порядок определения признаков фиктивного банкротства
2. Опишите порядок определения признаков преднамеренного банкротства
3. Опишите предварительную процедуру обоснования решения о признании организации финансовой несостоятельной
4. Дайте характеристику показателям платёжеспособности.
5. Дайте характеристику основным процедурам банкротства.
6. По каким показателям в балансе организации можно увидеть признаки кризиса?
7. Раскройте понятия: ликвидность и платёжеспособность. Опишите степень влияния этих показателей на состояние бизнеса организации.
8. Раскройте сущность следующих методик диагностики банкротства:
-модель Э. Альтмана (1983 г.);
-модель Р. Таффлер и Г. Тишоу;
-модель Ж.Де Паляна;
-модель М.А. Федотовой;
-модель О.П. Зайцевой.
9. Раскройте понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.
10. Раскройте понятия: ликвидационная стоимость организации
ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
1. Сущность и задачи управления персоналом в условиях кризиса.
2. Перечислите и охарактеризуйте виды кадровых кризисов.
3. Раскройте понятие антикризисной кадровой политики как основного элемента антикризисного управления персоналом.
4. Раскройте содержание антикризисного управления персоналом предприятия.
5. Перечислите принципы антикризисного управления персоналом предприятия
6. Перечислите и охарактеризуйте стратегии и тактика антикризисного управления персоналом предприятия.
7. С помощью каких методов можно количественно измерить влияние факторов на результативный показатель?
8. Каковы значение, задачи и информационное обеспечение анализа производства и реализации продукции?
9. Какова последовательность анализа выполнения плана производства и реализации продукции?
10. Какие показатели характеризуют динамику производства и реализации продукции?
11. Какие показатели характеризуют степень глубины кризисной ситуации на предприятии?
12. Какие источники информации используются в процессе анализа трудовых ресурсов организации?
13.Как оценить обеспеченность организации трудовыми ресурсами?
14. Какие показатели характеризуют движение трудовых ресурсов?
ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1. Перечислите и охарактеризуйте принципы антикризисного финансового управления организацией.
2. Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния организации.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные аналитические взаимосвязи показателей финансовой отчетности.
4. Перечислите и охарактеризуйте особенности стратегии антикризисного управления в современных условиях.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды инноваций, применяемых при антикризисном управлении
6. Дайте развёрнутые определения: «оперативные мероприятия», «санация», «стратегическая программа мероприятий».
7. Дайте развёрнутые определения: «внешнее управление», «внешний управляющий», «временный управляющий», «конкурсное производство».
8. Дайте развёрнутые определения: «конкурсная масса», «конкурсный управляющий», «кризис предприятия», «ликвидационная стоимость».
9. Дайте развёрнутые определения: «мировое соглашение», «наблюдение», «реорганизационные процедуры»
10. Раскройте содержание стратегии ускорения (вход в зону риска).
11. Раскройте понятие неопределенности при управлении рисками.

Вопросы для самоподготовки
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.
1. Как отличить состояние банкротства у предприятия от состояния временной неплатежеспособности?
2. Какие принято различать виды неплатежеспособности предприятий?
3. Явление банкротства у предприятия- случайность или закономерность?
4. Какие различают виды банкротства предприятий?
5. Какие существуют внешние признаки предприятия-банкрота?
6. Какие принято различать стадии процесса банкротства?
7. Какими признаками определяется глубина банкротства предприятия?

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.
1. Какова структурно- логическая схема взаимосвязи антикризисного регулирования и антикризисного управления?
2. В чем состоит практическое значение антикризисного менеджмента?
3. Как взаимосвязаны банкротство предприятий и рыночная экономика?
4. Какова характеристика глубины кризисного состояния предприятия?
5. Каковы особенности антикризисного управления за рубежом?
6. Как оценить эффективность антикризисного менеджмента?
7. Какое место занимает прогнозирование будущего состояния предприятия в антикризисном менеджменте?
8. Какое место занимает планирование в антикризисном менеджменте?
9. Каковы роль и функции маркетинга в системе антикризисного менеджмента?
10. В чем основные причины несостоятельности отечественных предприятий?

ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.
1. Какие законодательные и нормативно-правовые документы регламентируют вопросы банкротства предприятий?
2. Как определена в законодательстве суть несостоятельности предприятия?
3. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование банкротством?
4. Согласно каким принципам осуществляется государственное регулирование банкротством?
5. Какими правами обладают кредиторы предприятия банкрота по имущественным требованиям?
6. Какие подходы существуют в развитых странах к решению проблем банкротства предприятий?
7. Каковы основные положения законодательства РФ о банкротстве?
8. Каковы социально-экономические последствия кризисов?
9. В чем заключается роль государства в регулировании экономикой?
10. Какие механизмы государственной поддержки несостоятельных предприятий вы знаете?

ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
1. В чем сущность распознания несостоятельности предприятий по принципу неплатежеспособности и принципу неоплатности?
2. В чем состоит сущность диагностики деятельности предприятия? Как она должна проводиться?
3. Каков порядок проведения диагностики состояния предприятия?
4. Какие существуют характеристики структуры баланса предприятий?
5. Что такое интегральные бальные оценки тестирования состояния предприятия?
6. В чем суть модели Альтмана и каковы проблемы ее применения на отечественных предприятиях?
7. Какая методика оценки финансового состояния предприятия применяется в анализе его несостоятельности?
8. Какие показатели характеризуют состояние предприятия?
9. Как оценить риск ошибок в диагностировании состояния предприятия и как его уменьшить?
10. Какова методика экспресс- диагностики состояния предприятия?

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1. Какие задачи решаются при защитной тактике финансового оздоровления предприятия?
2. Какие задачи решаются при наступательной тактике финансового оздоровления предприятия?
3. На какой период устанавливается мораторий на удовлетворение требований кредиторов и при каких арбитражных процедурах?
4. При каких условиях заключается мировое соглашение с несостоятельным предприятием?
5. Как можно классифицировать профилактические меры против банкротства предприятий?
6. Как можно классифицировать оздоровительные меры, применяемые к предприятиям-банкротам?
7. В чем состоит особенность культуры в бизнесе, как профилактики банкротства?
8. Каков порядок осуществления антикризисных процедур и контроля за результатами их реализации?
9. Какие факторы влияют на состояние предприятия?
10. Какая информация должна размещаться в банке профилактических и оздоровительных процедур антикризисного управления?

Тестовые задания
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА
1. Какие уровни экономической системы могут быть затронуты кризисом, и как это влияет на методы управления?
а) исключительно микроуровень (отдельные предприятия)
б) исключительно макроуровень (национальная экономика)
в) как микро-, так и макроуровни с необходимостью комплексного регулирования
г) мезоуровень (отрасли и регионы) с акцентом на отраслевые реформы
д) все перечисленные уровни, включая глобальные рынки
2. Можно ли считать кризис исключительно негативным явлением с точки зрения долгосрочного экономического развития?
а) да, так как он разрушает сложившиеся хозяйственные связи и приводит к банкротствам
б) нет, потому что кризис создает условия для обновления технологий и повышения конкурентоспособности
в) да, если речь идет о системных кризисах, угрожающих стабильности государства
г) нет, так как кризис является естественным элементом рыночного "естественного отбора"
д) зависит от скорости и эффективности антикризисных мер
3. Какие положительные аспекты могут сопровождать кризисные явления в экономике?
а) стимулирование инноваций и цифровизации бизнес-процессов
б) снижение социальной напряженности за счет перераспределения ресурсов
в) укрепление монополий и сокращение конкуренции

д) повышение прозрачности корпоративного управления
4. Является ли кризис объективной закономерностью развития экономических систем?
а) да, как следствие цикличности экономических процессов
б) только в условиях капиталистической модели хозяйствования
в) нет, кризисы возникают исключительно из-за ошибок управления
г) да, но их масштаб зависит от уровня глобализации
д) только при отсутствии государственного регулирования
5. Какие внешние факторы, связанные с социально-экономическим развитием, формируют управленческие риски?
а) изменения демографической структуры населения
б) ужесточение экологического законодательства
в) геополитические конфликты и санкционные режимы
г) технологические прорывы в смежных отраслях
д) трансформация потребительских предпочтений
ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ
1. Какие задачи решает антикризисное управление на разных стадиях жизненного цикла организации?
а) исключительно ликвидацию последствий банкротства
б) прогнозирование кризисных сценариев и превентивное регулирование
в) оптимизацию налоговой нагрузки в период стагнации
г) реструктуризацию долговой нагрузки без изменения бизнес-модели
д) интеграцию ESG-принципов в управленческую практику
2. Может ли антикризисное управление предотвратить банкротство через раннюю диагностику рисков?
а) да, при условии внедрения системы непрерывного мониторинга KPI
б) нет, так как это прерогатива стратегического менеджмента
в) только при наличии государственных гарантий
г) да, через стресс-тестирование бизнес-моделей
д) исключительно в сырьевых секторах экономики
3. Какие принципы должны лежать в основе антикризисного управления для обеспечения устойчивости?
а) приоритет краткосрочной прибыли над стратегическими целями
б) синхронизация решений на операционном и стратегическом уровнях
в) делегирование полномочий без создания резервных фондов
г) фокусировка на внутренних процессах без учета рыночных трендов
д) отказ от цифровых технологий в пользу традиционных методов
4. Применимо ли антикризисное управление к устойчивым предприятиям без признаков банкротства?
а) да, в формате стресс-тестов и сценарного планирования
б) только для предприятий с государственным участием
в) исключительно при угрозе рейдерских захватов
г) нет, это противоречит концепции превентивного управления
д) да, как элемент корпоративной культуры управления рисками
5. Какие функции антикризисного менеджера наиболее критичны на этапе острого кризиса?
а) проведение переговоров с кредиторами о реструктуризации долга
б) разработка программ лояльности для ключевых клиентов
в) реинжиниринг бизнес-процессов с использованием AI
г) организация кросс-функциональных антикризисных команд
д) оптимизация цепочек поставок через блокчейн-технологии
ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
1. Какие исторические этапы развития института банкротства в России оказали наибольшее влияние на современное законодательство?
а) полная ликвидация института в 1917 г. и его возрождение в 1990-х
б) введение процедуры внешнего управления в 2002 г.
в) интеграция международных стандартов в 2010-х гг.
г) цифровизация процедур банкротства в 2020-х гг.
д) ужесточение ответственности бенефициаров в 2023 г.
2. Какие механизмы в современной системе банкротства РФ требуют доработки?
а) защита прав миноритарных акционеров при санации
б) ускоренная процедура списания безнадежных долгов
в) обязательное страхование профессиональной ответственности арбитражных управляющих
г) создание федерального реестра неплатежеспособных лиц
д) внедрение AI для прогнозирования банкротств
3. Какие элементы антикризисного регулирования экономики США могли бы быть адаптированы в РФ?
а) система гарантирования заработной платы при банкротстве
б) практика государственно-частного партнерства в санации
в) обязательное медиативное посредничество до суда
г) налоговые каникулы для предприятий в стадии санации
д) специализированные суды по банкротным делам
4. Как трансформировались направления госрегулирования кризисов в условиях цифровой экономики?
а) переход на предикативную аналитику финансовых показателей
б) обязательное использование смарт-контрактов в реструктуризации
в) создание цифровых двойников предприятий-должников
г) автоматизация процедуры подачи заявлений о банкротстве
д) интеграция Big Data в системы раннего предупреждения

5. Какие новые вызовы в сфере банкротства возникли из-за санкционного давления на РФ?
а) проблемы признания иностранных требований
б) необходимость создания суверенных механизмов санации
в) риски деофшоризации активов должников
г) сложности с привлечением иностранных управляющих
д) необходимость пересмотра критериев неплатежеспособности
1. Какие уровни экономической системы могут быть затронуты кризисом, и как это влияет на методы управления?
а) исключительно микроуровень (отдельные предприятия)
б) исключительно макроуровень (национальная экономика)
в) как микро-, так и макроуровни с необходимостью комплексного регулирования
г) мезоуровень (отрасли и регионы) с акцентом на отраслевые реформы
д) все перечисленные уровни, включая глобальные рынки
2. Можно ли считать кризис исключительно негативным явлением с точки зрения долгосрочного экономического развития?
а) да, так как он разрушает сложившиеся хозяйственные связи и приводит к банкротствам
б) нет, потому что кризис создает условия для обновления технологий и повышения конкурентоспособности
в) да, если речь идет о системных кризисах, угрожающих стабильности государства
г) нет, так как кризис является естественным элементом рыночного "естественного отбора"
д) зависит от скорости и эффективности антикризисных мер
3. Какие положительные аспекты могут сопровождать кризисные явления в экономике?
а) стимулирование инноваций и цифровизации бизнес-процессов
б) снижение социальной напряженности за счет перераспределения ресурсов
в) укрепление монополий и сокращение конкуренции
г) ускорение структурных реформ в ключевых отраслях
д) повышение прозрачности корпоративного управления
4. Является ли кризис объективной закономерностью развития экономических систем?
а) да, как следствие цикличности экономических процессов
б) только в условиях капиталистической модели хозяйствования
в) нет, кризисы возникают исключительно из-за ошибок управления
г) да, но их масштаб зависит от уровня глобализации
д) только при отсутствии государственного регулирования
5. Какие внешние факторы, связанные с социально-экономическим развитием, формируют управленческие риски?
а) изменения демографической структуры населения
б) ужесточение экологического законодательства
в) геополитические конфликты и санкционные режимы
г) технологические прорывы в смежных отраслях
д) трансформация потребительских предпочтений
ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
1. В международной практике количественные значения коэффициентов платежеспособности, отражающие характер финансового положения предприятия, определяются менее конкретно, чем в России, из-за …
а) высокой степени доверия к должнику в развитых странах
б) показатели финансового состояния предприятия не считаются важными
в) сложности расчетов
г) невысокой точности (учесть все специфические особенности предприятия считается невозможным)
2. Методы диагностики кризиса в организации включают мониторинг внешней среды и …
а) определение вероятности определенного уровня потерь+
б) определение уровня активности разработки новой продукции
в) системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы+
3. Модель Альтмана, которую он создал в 1968 году, состоит из … факторов
а) 8
б) 18
в) 5
г) 2
4. Мониторинг внешней среды – это …
а) определение вероятности определённого уровня потерь
б) активность по разработке новой продукции (услуг)
в) системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы
г) разработка ресурсосберегающих технологий
5. Оригинальная модель Z-счета Альтмана имеет вид … (где x1 – Оборотный капитал / Активы; x2 – Нераспределенная прибыль / Активы; x3 – Операционная прибыль / Активы; x4 – Рыночная стоимость акций / Обязательства x5 – Выручка / Активы)
а) Z = 0,53 x1 + 0,13 x2 + 0,18 x3 + 0,16 x4
б) Z = 0,063 x1 + 0,092 x2 + 0,057 x3 + 0,001 x4
в) Z = 1,2 x1 + 1,4 x2 + 3,3 x3 + 0,6 x4 + 1,0 x5
6. Относительная неплатежеспособность переходит в абсолютную, если должник не может выполнить свои обязательства на протяжении …
а) 3 месяцев
б) 4 месяцев
в) 6 месяцев
г) отчетного периода
7. При значении z-счета от 1.8 до 2.7 вероятность банкротства будет …
а) очень высокая

г) очень низкая
8. Причины возникновения кризиса подразделяются на:
а) объективные и субъективные
б) количественные и качественные
в) краткосрочные и долгосрочные
г) обратимые и необратимые
9. Один из распространенных методов интегральной оценки угрозы банкротства предприятия
а) модель Смита
б) модель Альтмана
в) модель Ларионова
г) модель Ланкастера
10. Платежеспособность организации – это:
а) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочны обязательств
б) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
в) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1. Специалист по управлению в рисковых ситуациях:
а) управленец
б) риск-менеджер
в) пиарщик
2. Особенность процесса обоснования стратегии в антикризисном управлении организацией состоит в том, что на … этапе предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации
а) первом
б) четвертом
в) третьем
3. Комплекс мероприятий, которые организация намечает выполнить для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса, – это такая антикризисная программа:
а) дополнительная
б) добавочная
в) маркетинговая
4. Согласно договору подряда арбитражный управляющий несет материальную ответственность за долги предприятия:
а) возникшие после заключения договора подряда
б) неурегулированные перед работниками во время действия его полномочий
в) возникшие до заключения договора подряда перед государством
5. Система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц:
а) репарация
б) стагнация
в) санация
6. Арбитражный управляющий осуществляет полномочия руководителя должника при таких процедурах банкротства, как …
а) финансовое оздоровление
б) внешнее управление
в) конкурсное производство
г) наблюдение
7. В любом конкурсном процессе действует …
а) собрание кредиторов
б) комитет кредиторов
в) комитет по банкротству
8. Внутренняя устойчивость предприятия – это …
а) такое состояние материально-вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции и такая ее динамика, при которых обеспечивается стабильное функционирование предприятия
б) стабильное воспроизводство, осуществляемое несмотря на заметное влияние внутренних и внешних факторов
в) такая система взаимодействия данного предприятия с другими субъектами экономических отношений, в рамках которой предприятие осуществляет финансирование расширенного воспроизводства, несмотря на наличие внешних и внутренних ограничений
г) одновременное сочетание перечисленных вариантов
9. Временный управляющий действует с момента назначения его арбитражным судом …
а) и до введения внешнего управления и назначения внешнего управляющего, или до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и назначения конкурсного управляющего
б) до утверждения арбитражным судом мирового соглашения
в) при введении процедуры наблюдения
10. Для проведения процедуры «наблюдение» утверждается …
а) административный управляющий
б) временный управляющий
в) внешний управляющий
г) конкурсный управляющий

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ
ТЕМА 1. Сущность антикризисного управления как раздела менеджмента
1. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Й. Шумпетера

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.
1. Государственное регулирование кризисных ситуаций
2. Проблемы государственного антикризисного регулирования
3. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России.
4. Законодательное регулирование банкротства в РФ
5. Особенности нормативно-правовой базы, регулирующей процессы несостоятельности в России и за рубежом.
6. Развитие законодательства о несостоятельности в России.
7. Антициклическая и антикризисная политика государства.
8. Региональное антикризисное управление.
9. Муниципальный антикризисный менеджмент.
10. Государственное антикризисное регулирование рынков
11. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
12. Предупреждение кризисных ситуаций на экономически и социально значимых предприятиях
13. Критерии принятия решений об оказании государственной финансовой поддержки и санации предприятия.
14. Аналитическая основа и роль государственного регулирования кризисных ситуаций.
15. Сферы реализации управленческих функций государства в период кризиса.
16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, производственная деятельность, перераспределение доходов.
17. Кризисы в системе государственного управления

ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.
1. Особенности диагностики несостоятельности организации.
2. Зарубежные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
3. Отечественные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
4. Качественная оценка вероятности банкротства предприятия.
5. Реорганизация предприятий-должников.
6. Системы регулирования деятельности антикризисных управляющих за рубежом.
7. Особенности проведения оперативной реструктуризации за рубежом.
8. Система профилактики и предупреждения банкротств за рубежом.
9. Роль консалтинга в предупреждении банкротства предприятий.

ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
1. Каким должен быть менеджер по антикризисному управлению (желаемые качества, стиль поведения и т.д.)?
2. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды.
3. Деятельность менеджера по антикризисному управлению
4. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих: функции, права и обязанности.
1. Человеческий фактор антикризисного управления.
2. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления
3. Работа с персоналом на предприятии, находящемся в кризисном положении.
4. Передовые инструменты управления персоналом. Использование их возможностей для обеспечения бескризисного развития организации (коучинг, НЛП и др.)
5. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией.
6. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления
7. Особенности санации кадрового потенциала.
8. Метод экономического анализа хозяйственной деятельности, его характерные черты.
9. Традиционные и экономико-математические способы и приемы экономического анализа, используемые при проведении экономического анализа.
10. Методы комплексного анализа уровня использования экономического потенциала хозяйствующего субъекта и оценки бизнеса.
11. Анализ финансовой устойчивости организации.
12. Анализ текущей платежеспособности организации и ликвидности ее бухгалтерского баланса.

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1. Этапы, методы и информация в диагностике кризисов.
2. Тактика антикризисного управления.
3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
4. Способы снижения степени риска.
5. Роль инновационного потенциала предприятия в антикризисном управлении.
6. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.
7. Зарубежная и отечественная практика слияний и поглощений.
8. Антикризисная деятельность Ли Якокки в компании «Крайслер».
9. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный (Вторая мировая война) период.

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации

ЗАЧЁТ С ОЦЕНКОЙ 7 СЕМЕСТР

ПКС-2: Способен разрабатывать предложения по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации и оценивать выполнение административных регламентов, и методов измерения показателей

ПКС-2.1: Знает принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов

Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"

1. Задания на установление правильной последовательности

1.1. Расположите этапы развития кризисного процесса по У. Кристеку в правильной последовательности:

2. Латентный (скрытый) кризис
3. Острый непреодолимый кризис
4. Потенциальный кризис
1.2. Установите порядок действий при анализе признаков кризиса по данным бухгалтерского баланса:
1. Анализ рентабельности бизнеса
2. Оценка динамики выручки от реализации продукции
3. Анализ кассовых разрывов
4. Оценка просроченной кредиторской задолженности
1.3. Расположите последовательность стадий кризисного процесса по степени нарастания угрозы для предприятия:
1. Острый преодолимый кризис
2. Латентный (скрытый) кризис
3. Острый непреодолимый кризис
4. Потенциальный кризис
1.4. Установите правильную последовательность анализа ликвидности организации:
1. Коэффициент быстрой ликвидности
2. Оценка операционного денежного потока
3. Коэффициент текущей ликвидности
4. Оценка оборачиваемости дебиторской задолженности
1.5. Расположите этапы выявления признаков фиктивного или преднамеренного банкротства:
1. Сравнение с нормативными значениями коэффициентов
2. Сбор и анализ финансовой отчетности
3. Подготовка заключения о наличии признаков банкротства
4. Выявление аномалий в структуре баланса
1.6. Расположите этапы анализа финансовой устойчивости предприятия:
1. Анализ структуры баланса на предмет оптимальности
2. Оценка доли собственных оборотных средств в покрытии запасов
3. Вывод о финансовом состоянии (нормальное, предкризисное, кризисное)
4. Сопоставление показателей с критическими значениями
1.7. Установите правильную последовательность действий при диагностике кризиса на предприятии:
1. Сравнение динамики ключевых коэффициентов с нормативами
2. Проведение горизонтального анализа показателей
3. Формирование рекомендаций по антикризисным мерам
4. Выявление количественных и качественных критериев кризиса

Задания на установление соответствия
2.1. Установите соответствие между типами антикризисного управления и их характеристиками:
Характеристика Тип антикризисного управления
1) Опережающее выявление и предотвращение кризисов A) Превентивное
2) Быстрое реагирование на возникший кризис B) Реабилитационное
3) Долгосрочное восстановление после кризиса C) Реактивное
4) Постоянный мониторинг и адаптация к изменениям D) Ситуативное
E) Адаптивное
2.2. Установите соответствие между этапами развития антикризисного управления и их содержанием:
Содержание Этап
1) Формирование теоретических основ A) Мотивационный
2) Разработка инструментов и методик B) Контрольный
3) Внедрение на практике C) Практический
4) Оценка результатов и коррекция D) Методологический
E) Концептуальный
2.3. Установите соответствие между причинами возникновения кризисов и их примерами:
Пример Причина
1) Ошибки в управлении A) Рыночная
2) Резкое изменение курса валют B) Внешнеэкономическая
3) Устаревшие технологии C) Конкурентная
4) Снижение спроса на продукцию D) Управленческая
E) Технологическая
2.4. Установите соответствие между видами кризисов и их проявлениями:
Проявление Вид кризиса
1) Массовые увольнения A) Социальный
2) Невозможность погашения долгов B) Репутационный
3) Потеря доверия к бренду C) Финансовый
4) Сбой производственного оборудования D) Технологический
E) Фискальный
2.5. Установите соответствие между процедурами банкротства и их определениями:
Определение Процедура
1) Временное ограничение требований кредиторов A) Финансовое оздоровление
2) Управление предприятием внешним управляющим B) Внешнее управление
3) Продажа имущества для расчетов с кредиторами C) Конкурсное производство
4) Меры по восстановлению платежеспособности D) Наблюдение

Е) Реорганизация

ПКС-2.2: Умеет выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
1. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Принятие управленческих решений в антикризисном управлении можно охарактеризовать как:
а) Формальную процедуру ликвидации бизнеса
б) Систему мер, ориентированную на предотвращение и преодоление кризисных явлений
в) Действия, связанные с увольнением персонала
г) Процесс, направленный исключительно на сокращение издержек
Ответ: _____
Обоснование: _____
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
К ключевым этапам антикризисного управления относятся:
а) Диагностика кризиса, разработка плана действий, мониторинг результатов
б) Реорганизация штата, сокращение производства, продажа активов
в) Привлечение заемных средств, увеличение цен, оптимизация налогов
г) Увольнение топ-менеджмента, смена бренда, выход на новые рынки
Ответ: _____
Обоснование: _____
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Основные типы антикризисного управления включают:
а) Реактивное (устранение последствий) и проактивное (предупреждение рисков)
б) Финансовое (оптимизация бюджета) и кадровое (сокращение штата)
в) Стратегическое (долгосрочное планирование) и оперативное (текущие решения)
г) Внешнее (влияние государства) и внутреннее (действия руководства)
Ответ: _____
Обоснование: _____
4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
К причинам возникновения кризисов в организации можно отнести:
а) Повышение квалификации персонала и внедрение инновационных технологий
б) Высокую рентабельность продукции и рост инвестиционной привлекательности
в) Увеличение доли рынка и расширение производственных мощностей
г) Неэффективное управление и резкие изменения внешней экономической среды
Ответ: _____
Обоснование: _____
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Социально-экономические последствия кризиса для государства включают:
а) Повышение уровня жизни населения и рост потребительского спроса
б) Увеличение объема экспорта и укрепление национальной валюты
в) Рост безработицы и снижение ВВП
г) Усиление конкуренции на международных рынках и приток иностранных инвестиций
Ответ: _____
Обоснование: _____
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Методы государственного регулирования в условиях кризиса включают:
а) Снижение требований к отчетности, отмену лицензирования, приостановку антимонопольного контроля
б) Повышение ключевой ставки, сокращение социальных программ, ужесточение трудового законодательства
в) Увеличение импортных пошлин, национализацию частных компаний, запрет на увольнения
г) Налоговые льготы, административные ограничения, прямое финансирование предприятий
Ответ: _____
Обоснование: _____
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Особенности банкротства кредитных организаций в РФ включают:
а) Приоритетную защиту вкладчиков и усиленный контроль со стороны ЦБ РФ
б) Автоматическую ликвидацию банка без попыток финансового оздоровления
в) Запрет на участие арбитражных управляющих в процедурах
г) Отсутствие необходимости согласования с государственными органами
Ответ: _____
Обоснование: _____
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Фиктивное банкротство можно определить по следующим признакам:
а) Расширение штата сотрудников и открытие новых филиалов
б) Увеличение прибыли и снижение себестоимости продукции
в) Сокрытие активов и искусственное завышение кредиторской задолженности
г) Повышение инвестиционной привлекательности и рост котировок акций
Ответ: _____
Обоснование: _____
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.

К показателям, характеризующим платежеспособность компании, относятся:
а) Коэффициент текущей ликвидности и коэффициент автономии
б) Рентабельность продаж и оборачиваемость дебиторской задолженности
в) Чистая прибыль и маржинальность продукции
г) Фондоотдача и производительность труда
Ответ: _____
Обоснование: _____
10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Роль человеческого фактора в управлении кризисом проявляется в:
а) Автоматическом повышении производительности труда в стрессовых условиях
б) Замедлении принятия решений из-за паники и снижении эффективности коммуникации
в) Устранении конфликтов между сотрудниками без вмешательства руководства
г) Снижении зависимости компании от квалификации персонала
Ответ: _____
Обоснование: _____

ПКС-2.3: Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию управления кросс-функциональными процессами и административными регламентами в организации, а также оценки их эффективности
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
1. Минимизации затрат и увеличению прибыли содействуют оптимизация выбора между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т.д. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составят 150 000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед. Определите, при какой годовой потребности выгоднее покупать готовые детали
2. При осуществлении диверсификации производства антикризисный управляющий стоит перед выбором – комплект какого оборудования покупать: высокопроизводительное, но дорогостоящее (К1), или менее производительное, но сравнительно дешевое (К2). Определите, какой из этих комплектов приобрести. Рассматриваемые к закупке комплекты оборудования характеризуются следующими показателями, полученными в результате математической обработки экспертных оценок.
3. В «высокий» сезон чаще, чем обычно, бывает, что заявка туриста не подтверждается, и приходится вновь подбирать подходящий тур – иногда до трех и более раз подряд. А значит, необходимо снова и снова приглашать туриста в офис и перезаключать договор в надежде, что на этот раз бронь подтвердят. Но если клиент слишком занят и не может подъехать в офис, то частенько менеджеры турфирм идут на риск: по устной просьбе клиента, высказанной в телефонном разговоре, они самостоятельно без его присутствия подбирают альтернативный вариант отдыха, согласовывают его с покупателем по телефону и бронируют. Чаще всего такие ситуации развиваются мирно, но иногда после подтверждения брони турист, вместо того чтобы оплатить тур, отказывается от поездки или выдвигает условия сделать скидку 50%. Ситуация осложняется тем, что до даты вылета остается чуть более недели, а значит аннуляция предполагает 100% штраф. Данный клиент знает это и специально поставил фирму перед выбором: либо пойти ему на уступку и оплатить половину путевки, либо разругаться с клиентом, отменить бронь и выплачивать турагентству, заключившему договор с этим клиентом, туроператору полную стоимость «сгоревшей» путевки из своего кармана. Определите, как предотвратить подобную ситуацию в турфирме.
4. После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors. Назовите основные причины банкротства компании.
5. Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей. Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане. Определите, какого характера кризис охватил компанию «БезАлко».
6. Минимизации затрат и увеличению прибыли содействуют оптимизация выбора между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т.д. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составят 150 000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед. Определите, при какой годовой потребности выгоднее производить детали самостоятельно.
7. После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой

3. Определение дисконтированной стоимости потоков
4. Анализ конъюнктуры рынка
1.7. Расположите этапы анализа влияния факторов на финансовые показатели:
1. Выделение ключевых факторов
2. Построение факторной модели
3. Количественная оценка влияния
4. Формулировка управленческих решений

Задания на установление соответствия
2.1. Установите соответствие между показателями баланса и признаками кризиса:
Признак кризиса Показатель баланса
1) Рост просроченной кредиторской задолженности A) Падение коэффициента текущей ликвидности
2) Снижение доли собственного капитала B) Увеличение заемных средств
3) Недостаток денежных средств для текущих операций C) Отрицательное значение чистого денежного потока
4) Превышение обязательств над активами D) Коэффициент автономии < 0,5
E) Увеличение запасов
2.2. Соотнесите понятия с их определением:
Определение
Понятие
1) Способность компании погашать обязательства в срок A) Платежеспособность
2) Возможность быстро продать активы по рыночной цене B) Ликвидационная стоимость
3) Стоимость активов при ликвидации компании C) Ликвидность
4) Процесс восстановления платежеспособности D) Фискальная оптимизация
E) Санация
2.3. Установите соответствие между моделями диагностики банкротства и их особенностями:
Особенность Модель
1) Использует 5 финансовых коэффициентов A) Зайцевой
2) Оценивает вероятность банкротства через Z-счет B) Де Паляна
3) Включает анализ рентабельности и оборачиваемости C) Федотовой
4) Применяет дискриминантный анализ для 4 показателей D) Таффлера и Тишоу
E) Альтмана
2.4. Установите соответствие между терминами и их описанием:
Описание Термин
1) Внешнее управление делами компании A) Санация
2) Продажа активов для расчета с кредиторами B) Конкурсное производство
3) Мораторий на требования кредиторов C) Внешнее управление
4) Меры по восстановлению платежеспособности D) Наблюдение
E) Реорганизация
2.5. Соотнесите методы анализа с их назначением:
Назначение Метод
1) Оценка влияния факторов на прибыль A) Факторный анализ
2) Прогнозирование банкротства B) Дисконтирование
3) Расчет потребности в трудовых ресурсах C) Сравнительный анализ
4) Анализ выполнения плана продаж D) Нормирование труда
E) Скоринг-модели

ПКС-2.2: Умеет выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса, формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также оценивать риски выбранных решений
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
1. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Признаками кризиса в финансовой отчетности компании являются:
а) Рост дебиторской задолженности и увеличение кредиторской задолженности
б) Снижение запасов и рост чистого денежного потока
в) Увеличение прибыли и сокращение налоговых обязательств
г) Повышение ликвидности и уменьшение долговой нагрузки
Ответ: _____
Обоснование: _____
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ликвидность и платежеспособность организации соотносятся следующим образом:
а) Ликвидность определяется размером прибыли, платежеспособность - объемом продаж обязательства
б) Ликвидность зависит от будущих доходов, платежеспособность - от текущих активов
в) Ликвидность отражает способность быстро продать активы, платежеспособность - возможность выполнять
г) Ликвидность и платежеспособность являются синонимами
Ответ: _____
Обоснование: _____
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Модель Альтмана (Z-счет) применяется для:
а) Оценки вероятности банкротства компании на основе финансовых показателей
б) Анализа конкурентоспособности продукции на рынке

г) Расчетов эффективности маркетинговых кампаний
Ответ: _____
Обоснование: _____
4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Санация как процедура антикризисного управления направлена на:
а) Увольнение 50% персонала
б) Немедленную ликвидацию активов
в) Снижение налоговой нагрузки
г) Финансовое оздоровление через реструктуризацию долгов
Ответ: _____
Обоснование: _____
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ликвидационная стоимость организации - это:
а) Сумма будущих доходов
б) Рыночная стоимость компании как действующего бизнеса
в) Цена активов при вынужденной продаже
г) Размер уставного капитала
Ответ: _____
Обоснование: _____
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ключевые задачи управления персоналом в кризисной ситуации включают:
а) Сокращение затрат на ФОТ, сохранение ключевых сотрудников, повышение мотивации
б) Увеличение штата, повышение зарплат, расширение соцпакета
в) Переход на аутсорсинг, отмена премий, сокращение отпусков
г) Автоматизация всех процессов и массовые увольнения
Ответ: _____
Обоснование: _____
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Методы количественного анализа факторов кризиса включают:
а) SWOT-анализ и PEST-анализ
б) Факторный и корреляционный анализ
в) Мозговой штурм и метод Дельфи
г) Бенчмаркинг и ABC-анализ
Ответ: _____
Обоснование: _____
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
К показателям динамики производства в условиях кризиса относятся:
а) Темпы роста выпуска продукции и объем реализации
б) Коэффициент текучести кадров и уровень зарплат
в) Количество филиалов и доля рынка
г) Рентабельность активов и чистая прибыль
Ответ: _____
Обоснование: _____
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Выделяют следующие принципы антикризисного финансового управления:
а) Повышение дивидендов и списание долгов
б) Максимизация заемных средств и сокращение инвестиций
в) Прозрачность отчетности и минимизация рисков
г) Увеличение кредиторской задолженности и отсрочка платежей
Ответ: _____
Обоснование: _____
10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Роль внешнего управления при банкротстве заключается в:
а) Сохранении бизнеса через реструктуризацию
б) Немедленной продаже активов
в) Прекращении деятельности компании
г) Увольнении всего руководящего состава
Ответ: _____
Обоснование: _____

Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
1. Налоги и правительственные расходы увеличились одинаково – на 100 ден. ед. Бюджет сбалансирован. Предельная склонность к потреблению – 0,8. Определите, чему равен мультипликатор сбалансированного бюджета.
2. Предельная склонность к потреблению составляет 0,6. Определите, чему равен мультипликатор правительственных расходов.
3. Предельная склонность к потреблению составляет 0,6. Определите, чему равен мультипликатор налоговый мультипликатор.
4. Определите, как изменяется совокупные расходы, если правительство вводит налог, равный 200 ден. ед., и одновременно увеличивает государственные расходы на 200 ден. ед. Предельная склонность к потреблению равна 0,8.
5. Пусть правительственные расходы и налоговые изъятия увеличатся на равную величину – 100 ден. ед., предельная склонность к сбережению – 0,25. Определите, как изменится ВНП.
6. Пусть правительственные расходы и налоговые изъятия увеличатся на равную величину – 100 ден. ед., предельная

9. По компании «Луч» имеется следующая информация, тыс. руб.: Активы – всего 880 В том числе: внеоборотные активы 680 текущие активы (оборотные) 200 72 Окончание таблицы Пассивы – всего 880 В том числе: общая сумма обязательств 300 нераспределенная прибыль 200 По обыкновенным акциям: балансовая стоимость 250 рыночная оценка 320 По привилегированным акциям: балансовая стоимость 110 рыночная оценка 180 Выручка 980 Операционные издержки 400. Оцените возможность банкротства по Z-модели.
10. В процедуре конкурсного производства арбитражный управляющий формировал конкурсную массу в объеме 28 млн руб. Требования кредиторов: бюджет – 15 млн руб., Пенсионный фонд – 15 млн руб., по зарплате трудового коллектива предприятия – 4 млн руб., возмещение вреда жизни и здоровью работников – 6 млн руб. Распределите конкурсную массу между кредиторами.
11. Дан бухгалтерский баланс предприятия (в млн руб.): 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. Определите, на какую сумму должна быть застрахована ответственность арбитражного управляющего для данного предприятия.
12. У банка имеются 10 должников. Вероятность невозврата каждым из них своего долга оценена экспертами банка на уровне 10%. Определите, чему равна вероятность того, что не погасят свой долг не более трех должников, т.е. не вернут долг одни, два или три должника из 10 должников банка.
13. Центр профессиональной переподготовки при ТУСУРе (университет, обучающий проектированию наукоемкой продукции) проводит платные курсы повышения квалификации по четырем специальностям. Продолжительность курсов два месяца; в год осуществляется четыре набора. На протяжении последних трех лет (12 наборов) среднее общее количество слушателей в каждом наборе M было 20 человек со стандартным отклонением, равным 3. С целью расширения набора принимается решение добавить еще две специальности. Последующие два набора (n= 2) показали, что среднее число слушателей выросло до mcp = 23 человека. Определите, обусловлен ли этот рост введением новых специальностей или определяется случайным разбросом набора, не претерпевшего изменений.
14. Определите объем производства в точке безубыточности. Постоянные затраты 8900000 руб. Цена единицы продукции 156 руб. Переменные затраты на единицу продукции 75 руб.
15. 29 июня 2022 г. решением арбитражного суда ПАО «Полюс» признано несостоятельным (банкротом) и открыто конкурсное производство. Конкурсным управляющим утвержден Яковлев. В ходе проведения «конкурсного производства» ПАО «Полюс» обнаружено, что у ПАО «Полюс» имеется несколько счетов и по этим счетам осуществляется движение денежных средств руководителем ПАО «Полюс» и конкурсным управляющим Яковлевым. В арбитражный суд обратилась кредитная организация с требованием о включении в реестр требований кредиторов ПАО «Полюс». Соответствующие документы кредитная организация конкурсному управляющему Яковлеву не направила, поэтому он был вынужден обратиться в кредитную организацию, на что получил отказ. Кроме того, конкурсный управляющий Яковлев производит расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, несмотря на то, что в ходе процедуры банкротства «наблюдения» ПАО «Полюс» требования Сидорова включены в реестр требований кредиторов ПАО «Полюс». Сидоров является работником ПАО «Полюс». Из-за неисправности станка, на котором работал Сидоров, ему был причинен вред здоровья на производстве, в результате чего он стал инвалидом. Конкурсный управляющий не оплачивает текущие платежи, считает, что это необходимо делать после продажи всего имущества ПАО «Полюс». Определите, правомерны ли действия (бездействия) конкурсного управляющего ПАО «Полюс» Яковлева.

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ
7 семестр
1. В организациях желательны конфликты, которые (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) помогают увидеть разнообразие точек зрения
б) приводят к образованию противоборствующих группировок
в) приводят к увольнению сотрудников
г) стимулируют инновации и творчество
д) снижают уровень доверия в коллективе
2. Операциями по управлению ценными бумагами следует считать (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) принятие решений по управлению без собраний акционеров
б) анализ рынка ценных бумаг и выбор цели портфеля ценных бумаг
в) принятие решений по управлению с собранием акционеров
г) мониторинг котировок и хеджирование рисков
д) эмиссию новых акций без согласования
3. Крупные сделки совершаются внешним управляющим с согласия комитета (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) учредителей
б) организаторов
в) кредиторов
г) акционеров
д) государственных органов
4. В структуре причин трудовых конфликтов на российских предприятиях в 1995 г. наиболее распространенной была следующая (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) низкий уровень оплаты труда
б) невыплата заработной платы
в) плохие условия работы
г) отсутствие социальных гарантий
д) неравномерное распределение нагрузки
5. Политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковых решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям – это … управления риском (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) система

д) аудитор
11. Особенность процесса обоснования стратегии в антикризисном управлении организацией состоит в том, что на … этапе предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) первом
б) четвертом
в) третьем
г) втором
д) заключительном
12. При переходе власти характер сопротивления (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) упрощается
б) усложняется
в) не меняется
г) исчезает
д) становится непредсказуемым
13. Кризисы, охватывающие всю социально-экономическую систему, называются (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) общие кризисы
б) микрокризисы
в) макрокризисы
г) системные кризисы
д) отраслевые кризисы
14. Существует такой метод реализации изменений (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) добавочный
б) дополнительный
в) принудительный
г) инкрементный
д) партисипативный
15. Комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем, называется (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) ролью
б) задачей
в) формой
г) алгоритмом
д) сценарием

8 семестр
1. Мера признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных - это (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) уважение
б) престиж
в) авторитет
г) имидж
д) репутация
2. Комплекс мероприятий, которые организация намечает выполнить для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса, – это такая антикризисная программа (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) дополнительная
б) добавочная
в) маркетинговая
г) финансовая
д) операционная
3. В России децильный коэффициент составляет (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) 4 - 5
б) 20 - 22
в) 45
г) 10 - 12
д) 30 - 35
4. При создании моделей основных деловых способностей можно использовать матрицу (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) Вотсона
б) Вальтера
в) Ансофа
г) БКГ
д) Маккинси
5. Сосредоточение деятельности руководителей организации на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом - это … антикризисного управления персоналом (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) система
б) концепция
в) механизм
г) политика

д) по текущим хозяйственным операциям
7. О начале предстоящей забастовки работодатель должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) 5 календарных дней
б) 10 календарных дней
в) 14 календарных дней
г) 7 рабочих дней
д) 3 рабочих дня
8. Процесс управления маркетингом, по Котлеру, включает отбор таких рынков (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) независимых
б) дельных
в) целевых
г) нишевых
д) глобальных
9. Уровень хозяйства в целом, включающего в себя в большей или меньшей степени интегрированных и национальных хозяйства стран (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) Макроуровень
б) Мировой уровень
в) Мезоуровень
г) Микроуровень
д) Наноуровень
10. Система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) репарация
б) стагнация
в) санация
г) реструктуризация
д) ликвидация
11. Расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта осуществляется на … стадии работы с информацией (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) заключительной
б) второй
в) первой
г) третьей
д) подготовительной
12. Состояние, когда по крайней мере одна структурная составляющая системы находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это вообще не сказывается, - это … состояние системы (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) квазистабильное
б) микростабильное
в) макростабильное
г) условно-стабильное
д) динамически-неустойчивое
13. Кризис, отражающий нарушение закона пропорционального развития общественного производства, - это такой кризис (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) политический
б) экономический
в) структурный
г) циклический
д) технологический
14. Во взаимосвязи между функционированием и развитием возникает такая тенденция развития, которая выражается в периодическом наступлении кризисов (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):
а) циклическая
б) синусоидальная
в) невротическая
г) экспоненциальная
д) хаотическая
15. Риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода (выберите правильный ответ из предложенных вариантов):

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Учебным планом не предусмотрено

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или

на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;
- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;

- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист
В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора. Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист
2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):

Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.
Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.
Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По

завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература	
7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Ряховская А.Н., Кован С.Е., Акулова Н.Г., Алферов В.Н., Бабанов А.В., Ванеева Т.А., Кочетков Е.П., Крюкова О.Г., Лапенков В.И., Мжельская И.В., Панагушин В.П., Ряховский Д.И., Солдатенков В.Ю., Чайка Н.К., Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: теория и практика [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2022. - 378 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/943813
Л.1.2	Мошин А. Ю. Антикризисное управление предприятиями промышленного комплекса [Электронный ресурс]:учебное пособие. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 520 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696538
Л.1.3	Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2023. - 477 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/946266
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.2	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	ПЛАТФОРМА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ «РАЗУМ». Режим доступа: https://razoom.mgutm.ru/
7.3.5	Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. Режим доступа: http://fcior.edu.ru/
7.3.6	Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент". Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
7.3.7	Университетская информационная система "РОССИЯ". Режим доступа: https://uisrussia.msu.ru/
7.3.8	Справочно-правовая система "Гарант". Режим доступа: https://www.garant.ru/
7.3.9	Сайт журнала "Экономический анализ: теория и практика". Режим доступа: http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/
7.3.10	Научное наследие России. Режим доступа: http://e-heritage.ru/
7.3.11	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/

7.3.12	Компьютерная справочно-правовая система "КонсультантПлюс". Режим доступа: http://www.consultant.ru/
7.3.13	Аналитический еженедельник «КоммерсантЪ-Власть». Режим доступа: http://www.kommersant.ru/vlast
7.3.14	"Электронная библиотека учебников" . Режим доступа: http://studentam.net/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1302 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочее место преподавателя; маркерная доска; 10 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.36

Практическая работа № 1. Понятие и сущность антикризисного управления 36

Практическая работа № 2. Кризисные явления в российской экономике 36

Практическая работа №3. Признаки кризиса на предприятии 37

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. 38

Практическая работа № 4. Банкротство кризисных (неплатежеспособных) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики 38

Практическая работа № 5. Виды, сущность, характер и причины банкротства организаций 38

Практическая работа № 6. Правовые основы процедур банкротства организаций 39

ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ. 42

Практическая работа 7. Диагностика несостоятельности организации 42

Практическая работа № 8. Процедуры несостоятельности: содержание и применение 46

Практическая работа №9 Анализ материальных активов 48

ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА 49

Практическая работа № 10. Анализ производства и реализациипродукции 49

Практическая работа № 11. Антикризисное управление персоналом 51

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. 54

Практическая работа № 12. Разработка стратегии выхода из кризиса 54

Практическая работа 13. Деловая игра «Реконструкция предприятия» 55

Практическая работа № 14 Экспертные и экономико-статистическиеметоды диагностики 56

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК РАЗДЕЛА МЕНЕДЖМЕНТА.

Кризисы и их место в рыночной экономике. Актуальность изучения дисциплины для условий современной России. Разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

Знать: понятие и виды кризисов, основные положения теории антикризисного управления.

Уметь: выявлять взаимосвязь антикризисного менеджмента с другими областями менеджмента и общей теорией систем и исследованием систем управления.

Владеть: навыками оценки влияния рыночных и внутренних факторов на устойчивость развития предприятия.

Практическая работа № 1. Понятие и сущность антикризисного управления

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории антикризисного менеджмента.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1.

Первый экономический кризис произошел в 1825 году в Великобритании, второй через 11 лет в 1936 году и охватил уже кроме Великобритании США и ряд стран Европы. Третий экономический кризис произошел в 1837 году, опять через 11 лет. Исследования ученых привели к выводу о цикличности появления кризисов. Появились теории длинных волн (Н.Д. Кондратьева) периодичностью 40-60 лет, воспроизводственные, строительные (С. Кузнеца) периодичностью 20 лет, среднесрочных кризисов (Клемента Джаглера) периодичностью 8-10 лет, краткосрочных кризисов (Дж. Китчина) периодичностью 3-5 лет.

В тоже время по мнению ряда ученых на появление кризиса влияет множество экономических, политических, технологических и других факторов. Учесть степень влияния этих факторов не представляется возможным и соответственно не возможно с достаточной степенью достоверности спрогнозировать появление нового кризиса.

Вопросы:

Какой точки зрения придерживаетесь Вы и почему?

Задание 2.

По мнению Карла Маркса причины экономических кризисов лежат в самой природе капитализма в общественном характере производства и частном способе присвоения результатов труда. По мнению ученых-либералов причиныкризиса совершенно другие, например представители «денежной» теории (Р. Хоутри и др.) их видят в экспансии (сжатии) банковского кредита. Представители «психологической» теории (А. Пигу, У.Бэджгот и др.) утверждают, что появление экономического кризиса является следствием волн пессимистического и оптимистического настроения населения. Представители теории «нововведений» (Й. Шумпетер, Э.Хансен) утверждают, что появление экономического кризиса является следствием использование в производстве важных инноваций. Существуют также теории, основанные на других причинахпоявления экономических кризисов.

Вопросы:

Мнения какого подхода к определению причин появления экономических кризисов разделяете Вы и почему?

Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления

Проблематика. Что представляет собой антикризисное управление? Когда оно необходимо? Имеет временный или постоянный характер? Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления? Чем определяется эффективность антикризисного управления?

План занятия

Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.

Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.

Признаки и особенности антикризисного управления.

Эффективность антикризисного управления.

Практическая работа № 2. Кризисные явления в российской экономике

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по мерам воздействия государства на кризисные явления в экономике, научиться анализировать и интерпретировать информацию о

кризисных явлениях и государственном влиянии на .

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание. Рассмотрите Статистический бюллетень Федресурса по банкротству за 2023 г. (Приложение 1)

Проанализируйте представленную информацию. Нанесите на временную ось данные о мерах поддержки предпринимательства в России за данный период времени, сопоставьте с этой временной шкалой информацию Федресуса. Сделайте вывод.

Практическая работа №3. Признаки кризиса на предприятии

Цель практической работы – закрепление полученных признакам кризисных явлений на предприятии и причинах возникновения кризисов.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1.

Выберите для анализа действующую организацию (желательно ту, в которой вы работаете или проходили практику). Приведите примеры кризисных процессов в данной организации, обоснуйте внутренние и внешние причины их возникновения.

Задание 2.

Выполните анализ рисков на примере конкретной организации. Для этого необходимо:

1. Оценить и проранжировать риски.
2. Выбрать показатели для оценки рисков.

Характерные черты риска: 1) риск можно количественно оценить; 2) величина риска равна произведению вероятности риска, исчисляемой долями единицы (0 – риск невероятного события, 1 – риск неизбежного события), на последствия риска, также исчисляемые долями единицы (0 – ничтожные последствия, 1 – катастрофа, уничтожение объекта).

В ранжированный перечень рисков организации целесообразно включить те риски, возможные последствия которых превышают 0,5 (то есть те, которые могут угрожать существованию организации, то есть вызвать кризис), а общая величина превышает 0,3. Ранжированный перечень рисков должен быть ограничен 10-15 рисками.

После того, как составлен ранжированный перечень рисков, для каждого кризиса, который может быть вызван содержащимся в перечне риском, необходимо выбрать показатели, по изменению или наличию которых можно обнаружить развитие кризиса. Число таких показателей для каждого кризиса не должно превышать 3-5.

ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ.

Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков.

Знать: основные положения закона о несостоятельности (банкротстве), виды, сущность, характер и причины банкротства, правовые основы процедур банкротства организаций

Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства.

Владеть: навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации

Практическая работа № 4. Банкротство кризисных (неплатежеспособных) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по банкротству как крайней степени проявления кризиса организации, признаков данного кризиса.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Мировая рыночная экономика не знает примеров организаций, которых бы втой или иной мере не коснулись кризисные ситуации.

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, при этом может возникнуть цепная реакция, когда возникший кризис вызывает следующий и т.д. В основе кризиса лежат как внутренние так и внешние причины, которые проявляют себя через определенные симптомы и факторы.

С другой стороны антикризисное управление организацией направлено на обеспечение в течение длительного периода ее конкурентного преимущества (илиравновесия на рынке), которое позволит за счет реализации продукции получатьдостаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства.

Проанализируйте и обоснуйте возможные внутренние и внешние причины возникновения кризиса в организации в рамках стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Приведите аргументированные примеры.

Вопросы

Какие варианты решений Вы бы предложили организации для ослабления влияния кризисных явлений?

В чем, по Вашему мнению, состоят положительные последствия банкротства организации, а в чем отрицательные? Приведите аргументированные примеры.

Практическая работа № 5. Виды, сущность, характер и причины банкротства организаций

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по видам и причинам банкротства, умений выявлять правомерную информацию по банкротству.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Существуют различные типологии банкротств. По одной типологии банкротство может быть реальным, временным или условным, преднамеренным и фиктивным. По другой – несчастным, злостным, корыстными расточительным.

Какая из типологий банкротств наиболее соответствует реалиям сегодняшнего дня? По каким понятиям эти типологии идентичны?Подтвердите свою точку зрения примерами**.**

Можно ли отличить преднамеренное банкротство от фиктивного? Обоснуйте свой ответ.

Большое внимание, которое уделяется фиктивному и преднамеренному банкротству, вызвано тем, что банкротство все чаще начинает представлять собой не столько проблему неплатежеспособности предприятия, сколько способ решить проблемы его владельцев (руководства).

В каких случаях, и какие проблемы Вы, будучи руководителем организации, могли бы решить путем преднамеренного банкротства, а какие путем фиктивного?

В случаях фиктивного или преднамеренного банкротства возникает сложность при определении, насколько неправомерными являются действияруководителей или собственников организации, поэтому

для выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства применяют специальную методику.

Каковы, по Вашему мнению, элементы информационной базы, анализ которой может выявить правомерность банкротства?

Практическая работа № 6. Правовые основы процедур банкротства организаций

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по правовым основам процедур банкротства.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

1. Основными группами организационно-правовых процедур, применяемых с целью антикризисного управления организацией, являются досудебные процедуры, судебные процедуры (реорганизационные, ликвидационные,мировое соглашение), и несудебные (ликвидационные). Мнение экономистов по поводу эффективности применения этих процедур различно. Перед организацией в условиях кризиса стоит проблема выбора процедур банкротства. При этом в качестве критериев принятия решения могут быть: способность организации восстановить платежеспособность; объем и сроки погашения задолженности перед кредиторами; конкурентоспособность организации и способность ее вести эффективную деятельность в условиях кризиса; эффективность маркетинговой политики; конкурентоспособность продукции на рынке и другие.
2. Проанализируйте критерии и определите, какие из них могут быть в основе принятия решения по выбору досудебных, судебных и несудебных процедур банкротства? Чем должен руководствоваться кредитор при подаче заявления о признании должника банкротом?
3. Общий срок судебных процедур банкротства (наблюдение, финансовое оживление, внешнее управление, конкурсное производство) в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» составляет около 4 лет. Кредиторы стремятся возвратить кредиты в полном объеме и в кратчайший срок. Организация должник, наоборот, стремиться затянуть, отсрочить возврат задолженности, используя весь отведенный на процедуры законом срок.
4. Как, по Вашему мнению, можно разрешить данное противоречие?
5. При каких условиях может быть достигнуто мировое соглашение и может ли оно помочь разрешить проблему?

Практическая работа №7. Профилактика неплатежеспособности

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по неплатёжеспособности – как признака кризиса организации и мерах её устранения.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты решают задачи и проверяют с преподавателем в конце занятия.

Задача 1

Имеются следующие данные: денежные средства – 70 тыс. руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; основные средства – 265 тыс. руб.; нематериальные активы – 34 тыс. руб.; производственные запасы – 155 тыс. руб., кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочные кредит банка

- 95 тыс. руб.; долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб.
- Определите коэффициент текущей ликвидности,
- коэффициент срочной ликвидности,
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Задача 2

Выполнить диагностику экономической безопасности предприятия на основе финансовых показателей.

Исходные данные:

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Собственный капитал, тыс. ден. ед.	8375,7	9706,0	9323,5
2. Баланс, тыс. ден. ед.	9117,5	10131,0	9857,3

3. Остаточная стоимость основных фондов, тыс. ден. ед.	4141,4	4129,4	3899,6
4. Оборотные активы, тыс. ден. ед.	4919,9	5362,4	5696,0
5. Текущие обязательства, тыс. ден. ед.	741,8	425,0	533,8
6. Денежные средства в национальной валюте, тыс. ден. ед.	322,8	1770,9	3422,0
7. Денежные средства в иностранной валюте, тыс. ден. ед.	7,5	7,4	263,3
8. Производственные запасы, тыс. ден. ед.	2143,0	1627,1	1420,4
9. Животные на выращивании и откорме, тыс. ден. ед.	87,8	139,4	202,0
10. Незавершенное производство, тыс. ден. ед.	205,3	38,8	36,5
11. Готовая продукция, тыс. ден. ед.	357,4	572,2	87,4
12. Товары, тыс. ден. ед.	8,0	10,2	7,5

Методические указания:

1. Показатели финансовой устойчивости

1.1. Коэффициент автономии (коэффициент финансовой автономии, независимости, концентрации собственного капитала) характеризует долю собственных средств предприятия (собственного капитала) в общей сумме средств, авансированных в его деятельность.

Чем выше значение данного коэффициента, тем финансово устойчивее, стабильнее и более независимо от внешних кредиторов предприятие. На практике установлено, что общая сумма задолженности не должна превышать сумму собственных источников финансирования, то есть источники финансирования предприятия (общая сумма капитала) должна быть хотя бы наполовину сформированы за счет собственных средств. Таким образом, критическое значение коэффициента автономии – 0,5, границы – 0,5-1.

Относительно целесообразности привлечения заемных средств в зарубежной практике существуют разные мнения, наиболее распространенным среди которых является следующее: коэффициент концентрации собственного капитала должен быть достаточно высок, нижняя граница – 0,6 (60%). Такая ситуация характерна на предприятий США. В то же время, подобный норматив для японских компаний установлен на уровне 20%. Это объясняется тем, что инвестиции в этих странах имеют разную природу: в США основной поток инвестиций приходит от населения, в Японии – от банков. В связи с этим высокая концентрация заемного капитала свидетельствует о высокой степени доверия к корпорации со мтороны банков, а следовательно, и о финансовой надежности. Низкое значение указанного показателя свидетельствует о невозможности получить кредит, что является определенным предостережением для потенциальных инвесторов и кредиторов.

Коэффициент автономии является краеугольным камнем анализа деловойактивности совместных, малых, средних, акционерных и прочих предприятий, поскольку характеризует интересы учредителей, владельцев акций и кредиторов.

1.2. Удельный вес оборотных активов в стоимости имуществапредприятия

1.3. «Плечо рычага» рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному капиталу

2. Показатели платежеспособности.

2.1. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности предприятия может быть погашена немедленно на датусоставления отчетности.

2.2. ***Коэффициент общей ликвидности (в зарубежных источниках данный коэффициент называется коэффициентом текущей ликвидности)*** показывает, в какой степени имеющиеся оборотные активы достаточны для удовлетворения текущих обязательств. Логика, стоящая за расчетом данного коэффициента,заключается в том, что оборотные активы должны быть полностью переведены в денежные средства в течение одного года, а текущие обязательства также необходимо оплатить в течение года.

Согласно общепринятым стандартам, считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от единицы до двух. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компанияокажется под угрозой банкротства. Превышение краткосрочных средств над обязательствами более чем в два (три) раза считается также нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нарушении структуры капитала,

а также нерациональном вложении средств и неэффективном их вложении.

Данный коэффициент применяется в том случае, когда необходимо оценить изменения финансовой ситуации на предприятии с точки зрения ликвидности, а также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе отчетности.

Для роста коэффициента общей ликвидности и обеспечения минимально необходимой его величины требуется:

- обеспечить прибыльность деятельности предприятия и ее рост;
- соблюдать финансовое правило: финансирование инвестиционнойпрограммы (вложений в необоротные активы) за сет долгосрочных, а не краткосрочных кредитов;
- стремиться к разумной минимизации запасов, незавершенногопроизводства, т.е. наименее ликвидных оборотных активов.

Задача 3

На что указывают изменения в коэффициентах, представленных втаблице?

Название коэффициента	На начало периода	На конец периода
Коэффициент соотношения заемных и собственныхсредств	0,85	0,90
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,17	0,15
Коэффициент маневренности собственных средств	0,35	0,38
Коэффициент накопления амортизации	0,37	0,30
Коэффициент реальной стоимости основных и материальных оборотных средств в имуществе предприятия	0,55	0,49

Задача 4

Используя данные таблицы, рассчитать ликвидность предприятия исопоставить ее с нормативной.

Таблица – Анализ ликвидности предприятия, тыс. руб.

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы	250	Собственный капитал	550
Оборотные активы	700	Краткосрочные обязательства	400
Итого	950	Итого	950

Задача 5

На основании нижеприведенных данных (тыс. руб.) определите коэффициент устойчивости экономического роста предприятия: чистаяприбыль — 1500; прибыль для выплаты дивидендов — 500; чистая реализация продукции — 3000; средняя стоимость активов — 25000; заёмный капитал —10000; собственный капитал — 15000.

Выполнить финансовую диагностику предприятия по данным таблицы.

Оценить финансовую устойчивость предприятия.

Наименование показателя	на 01.01.2023	на 01.04.2023	на 01.07.2023
Собственный капитал, ден. ед.	41121245	38122732	38765576
Долгосрочные обязательства, ден. ед.	0	0	0
Текущие обязательства, ден. ед.	12977657	14746046	15141807
Необоротные активы, ден. ед.	47592033	47581413	41550334
Производственные запасы, ден. ед.	317871	319616	346366
Незавершенное производство, ден. ед.	219979	220958	306443

Авансы поставщикам, ден. ед.	316226	314456	359035

Задача 6

Имеются следующие данные: денежные средства – 70 тыс. руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; основные средства – 265 тыс. руб.; нематериальные активы – 34 тыс. руб.; производственные запасы – 155 тыс. руб., кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочные кредит банка – 95 тыс. руб.; долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

Задача 7

Выполнить диагностику экономической безопасности предприятия на основе финансовых показателей.

Исходные данные:

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Собственный капитал, тыс. ден. ед.	8375,7	9706,0	9323,5
2. Баланс, тыс. ден. ед.	9117,5	10131,0	9857,3
3. Остаточная стоимость основных фондов, тыс. ден. ед.	4141,4	4129,4	3899,6
4. Оборотные активы, тыс. ден. ед.	4919,9	5362,4	5696,0
5. Текущие обязательства, тыс. ден. ед.	741,8	425,0	533,8
6. Денежные средства в национальной валюте, тыс. ден. ед.	322,8	1770,9	3422,0
7. Денежные средства в иностранной валюте, тыс. ден. ед.	7,5	7,4	263,3
8. Производственные запасы, тыс. ден. ед.	2143,0	1627,1	1420,4
9. Животные на выращивании и откорме, тыс. ден. ед.	87,8	139,4	202,0
10. Незавершенное производство, тыс. ден. ед.	205,3	38,8	36,5
11. Готовая продукция, тыс. ден. ед.	357,4	572,2	87,4
12. Товары, тыс. ден. ед.	8,0	10,2	7,5

ТЕМА 3. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Государственное регулирование кризисных ситуаций. Содержание государственного закона о несостоятельности (банкротстве). Антикризисное законодательство в России. Банкротство предприятий и банков.

Знать: понятия диагностика банкротства. санация предприятия. управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

Уметь: выявлять потенциал повышения кризисной устойчивости предприятия на основе норм действующего законодательства.

Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации, навыками применения норм действующего законодательства к системе антикризисных мер по развитию организации

Уметь: прогнозировать возможность банкротства организации.

Владеть:

Практическая работа 7. Диагностика несостоятельности организации

Цель работы*:* закрепить и систематизировать теоретические знания, по-лучить практические

навыки диагностики несостоятельности организации.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты решают задачи и проверяют с преподавателем в конце занятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности диагностики несостоятельности организации.
2. Зарубежные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
3. Отечественные методики количественной оценки вероятности банкротства предприятия.
4. Качественная оценка вероятности банкротства предприятия.

Задание 1.

Используя данные Бухгалтерского баланса (таблица 1) и Отчета о финансовых результатов (таблица 2), определить степень вероятности банкротства используя:

- модель Э. Альтмана (1983 г.);
- модель Р. Таффлер и Г. Тишоу;
- модель Ж.Де Паляна;
- модель М.А. Федотовой;
- модель О.П. Зайцевой.

Охарактеризовать тенденции изменения, сформулировать выводы.

Таблица 1 Исходные данные для оценки вероятности банкротства, тыс.р.

АКТИВ	Код строки	Сумма, тыс. р.	
		2022г.	2023 г.
1	2	3	4
1. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	21	18
Результаты исследований и разработок	1120		
Основные средства	1130	89646	104522
Финансовые вложения	1150	2778	2342
Отложенные налоговые активы	1160	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	25276	35009
Итого по разделу 1.	1100	117721	141891
2. Оборотные активы			
Запасы	1210	56640	59678*
НДС	1220	4770	5243
Дебиторская задолженность	1230	115850	132279
Финансовые вложения	1240	959*	6444
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2922	766
Прочие оборотные активы	1260	126	461
Итого по разделу 2.	1200	181267*	204871*
Баланс актива	1600	298988*	346762*
ПАССИВ			
3. Капитал и резервы			
Уставный капитал(складочные капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3475	3475
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		
Переоценка внеоборотных активов	1340		
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	100068	100068
Резервный капитал	1360	4370	4370
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	28289	36040
Итого по разделу 3.	1300	136202	143953
4. Долгосрочные обязательства			

Заемные средства	1410	23578	24965
Прочие обязательства	1430	-	-
Итого по разделу 4.	1400	23578	24965
5. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	1510	99059	101577*
Кредиторская задолженность	1520	40149*	76267
Доходы будущих периодов	1530		
Оценочные обязательства	1540		
Прочие обязательства	1550		
Итого по разделу 5.	1500	139208*	177844*
Баланс пассива	1700	298988*	346762*

Таблица 2 Исходные данные для анализа финансовых результатов

Наименование показателя	Код строки	Значение	
		2022г.	2023 г.
Выручка от продаж, тыс.р.	с. 2110	767727	1053110
Валовая прибыль, тыс.р.	с. 2100	113701	125189
Полная себестоимость проданной продукции (сучетом коммерческих и управленческих расхо-дов), тыс.р.	с. 2120 + с. 2210 + + с. 2220	707548	1002575
Прибыль от продаж, тыс.р.	с. 2200	60179	50535
Прибыль до налогообложения, тыс.р.	с. 2300	29340	20726
Чистая прибыль, тыс.р.	с. 2400	22298	15501
Прибыль до выплаты процентов и налогов, тыс.р.	с. 2300 + с. 2330	53462	41711

Методические указания

Диагностика вероятности несостоятельности по модифицированноймодели Э.Альтмана 1983 г. осуществляется по формуле:

$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,995X_4$,

где

X_1 — оборотный капитал / сумма активов;

X_2 — нераспределенная прибыль / сумма активов;X_3 — операционная прибыль /сумма активов;

X_4 — балансовая стоимость акций / заемный капитал.Предельное значение Z-счета равно 1,23.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели Р. Таффлер иГ. Тишоу осуществляется по формуле:

$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$,

где

X_1 — отношение прибыли от реализации к краткосрочнымобязательствам;

X_2 — отношение оборотных активов к сумме обязательств;

X_3 — отношение краткосрочных обязательств к сумме активов;X_4 — отношение выручки к сумме активов.

Если величина Z-счета больше 0,3, это говорит о том, что у организации риск банкротства невелик, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероят- но.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели Ж.Де Паляна (модель creditmen) осуществляется по формуле:

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5,$$

Где X_1 – высоколиквидные активы / текущие обязательства;

X_2 – собственный капитал / обязательства предприятия;

X_3 - высоколиквидные активы / валюта баланса;

X_4 – выручка от реализации / дебиторская задолженность;

X_5 – дебиторская задолженность / обязательства предприятия.

Если значение Z меньше 100, то финансовая ситуация вызывает тревогу.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели М.А. Федотовой осуществляется по формуле:

Z = – 0,3877 – 1,0736 X1 + 0,0579 X2, (4)

При отрицательном значении индекса Z вероятно, что предприятие останется платежеспособным.

Диагностика вероятности несостоятельности по модели О.П. Зайцевой осуществляется по формуле:

$$K = 0{,}25X_1 + 0{,}1X_2 + 0{,}2X_3 + 0{,}25X_4 + 0{,}1X_5 + 0{,}1X_6,$$

где X_1 – коэффициент убыточности предприятия;

X_2 – коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолжен-ности;

X_3 - коэффициент соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов;

X_4 – коэффициент убыточности реализации продукции; X_5 – коэффициент финансового риска;

X_6 – коэффициент загрузки активов.

Для определения вероятности банкротства предприятия необходимо произвести сравнение фактическое значение интегрального показателя с нормативным, которое рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{норм} = 1{,}57 + 0{,}1 \times К_{6\ прош.\ года}, \quad (6)$$

Если $К_{факт} > К_{норм}$, то высока вероятность банкротства предприятия. Если наоборот, то риск банкротства незначительный.

Задание 2 Используя данные Бухгалтерского баланса (табл. 1) и Отчета о финансовых результатов (табл. 2), определить степень вероятности банкротства, используя методику кредитного скорринга.

Методические указания

Сущность методики заключается в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансового состояния и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок (табл. 3)

Таблица 3Группировка предприятий по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	IV класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше (20)	0,2 (16)	0,15 (12)	0,1 (8)	0,05 (4)	Менее 0,05 (0)
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше (18)	0,9 (15)	0,8 (12)	0,7 (9)	0,6 (6)	Менее 0.5 (0)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (15)	1,9-1,7 (15-12)	1,6-1,4 (10,5-7,5)	1,3-1,1 (6-3)	1,0 (1,5)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент автономии	0,6 и выше (17)	0,59-0,54 (15-12)	0,53-0,43 (11,4-7,4)	0,42-0,41 (6,6-1,8)	0,4(1)	Менее 0,4 (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 и выше (15)	0,4 (12)	0,3 (9)	0,2 (6)	0,1 (3)	Менее 0,1 (0)
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным ка-	1,0 и выше (15)	0,9 (12)	0,8 (9)	0,79 (6)	0,6 (3)	Менее 0,5 (0)
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов: I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, по-

зволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс - предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не

рассматриваемые как неблагополучные;

III класс - проблемные предприятия. Здесь вряд ли существует риск по- тери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после приня- тия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять своисредства и проценты;

V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятель- ные;

VI класс - предприятия-банкроты.

Практическая работа № 8. Процедуры несостоятельности: содержание и применение

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания о содержании процедур несостоятельности, получить практические навыки их использования.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1. Заполнить табл. 1 со сравнительными характеристиками различных процедур банкротства.

Таблица 1 Сравнительная характеристика процедур банкротства

Процедура	Наблюдение	Финансовое оздоровление	Внешнее управление	Конкурсное производство	Мировое соглашение
Цель					
Срок					
Статус руко- водителя					
Арбитражный управляющий					
Особенности					
Возможные последствия					

Задание 2. Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными, приведенными в табл. 2.

Таблица 2 Ликвидационный баланс организации

Актив	Сумма, тыс.р.	Пассив	Сумма, тыс.р.
Основные средства	35000	Уставный капитал	5000
		Судебные расходы	5000
		Убытки	(60000)
		Долгосрочные займы	10000
		Кредиты банка под залог имущества	20000
		Кредиторская задолженность:поставщикам и подрядчикам персоналу по налогам и сборам	 30000 5000 20000
Баланс	35000	Баланс	35000

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» требования кредиторов третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 20000 тыс.р.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс.р.?

Задание 3. Ликвидационная стоимость организации, дело о банкротстве которой рассматривается в арбитражном суде, оценена в 5,3 млрд. р. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млрд. р. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Суд собирается

принять решение о ликвидации организации. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

Задание 4. Составить профиль требований:

а) к временному (административному) антикризисному управляющему; б) к внешнему (конкурсному) антикризисному управляющему.

Задание 5. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Описание ситуации

Кредитор обратился в суд для банкротства предпринимателя, который задолжал ему около 100 млн.р. согласно мировому соглашению, заключенному между кредитором и должником. Сам предприниматель утверждал, что решение суда о его банкротстве и введении реструктуризации долга не основаны на законе, так как в мировом соглашении задолженность определена за ним как за физическим лицом, а не как за предпринимателем. Суд отверг данный довод предпринимателя.

Вопросы по ситуации:

1. Назовите признаки недобросовестной практики банкротства.
2. Какие рекомендации можно дать в данной ситуации?

Задание 6.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.*Описание ситуации*

Компания занимается производством и реализацией кухонной мебели.Основными кредиторами были физические лица, внесшие предоплату за поставку кухни. Для банкротства таких компаний характерно следующее: большое количество кредиторов, малые суммы требований каждого (50 –150 тыс.р.) и крайняя степень их активности. Если кредиторы – юридические лица – обычно реально смотрят на ситуацию и банкротство для них, скорее, механизм списания безнадежной задолженности, то физические лица надеются вернуть свои деньги назад, чувствуют себя обманутыми, считают, что «все им должны», что прежний руководитель, собственник, ликвидатор и конкурсный управляющийв сговоре с целью скрыть «хищение» их денежных средств. В этом случае ситуация также осложнялась тем, что у компании было небольшое количество имущества, в основном неликвидного – старые компьютеры, образцы мебели, комплектующие и тому подобное. Практически каждый шаг конкурсного управляющего вызывал недоверие у кредиторов: они не соглашались с оценкой, не утверждали порядок продажи, требовали проведение аукциона даже по имуществу, балансовая стоимость которого меньше 100 тыс. р. Также управляющему было дано поручение от собрания кредиторов привлечь руководителя к субсидиарной ответственности.

Вопросы по ситуации:

1. Назовите признаки недобросовестной практики банкротства.
2. Какие рекомендации можно дать в данной ситуации?

Задание 7. Проанализируйте ситуации на предмет верности определения очередности требований.

Ситуация 1.

ПАО «Флагман» добровольно объявило себя банкротом и с помощью ар- битражного управляющего определило наличие следующих долгов, возникших после обращения в суд:

- платежи за электричество и воду, необходимые для работы офиса и завода компании;
- вознаграждение внешнему управляющему;
- задолженность по зарплате сотрудникам бухгалтерии, работавшим после объявления о банкротстве;
- судебные расходы по делу о банкротстве;
- удержанный налог на доходы физических лиц с заработных плат тех сотрудников, которые продолжили работу после банкротства;
- расходы на экологически безопасную остановку работы завода компании;
- оплата труда нанятых внешним управляющим специалистов, проводивших работы по «консервации» производства.

Ситуация 2. ПАО «Светоград» объявлено банкротом по суду и с помощью арбитражного управляющего определило наличие долгов, возникших до решения суда:

- задолженность по налогу на прибыль за 2023 г.;
- долги по зарплатам сотрудникам предприятия за три месяца;
- задолженность по больничному листу И.П.Иванова, получившего травму при работе на заводе ПАО «Светоград»;
- долг по кредитному договору, заключенному с банком «Первый Российский» в 2021 г. (платежи не поступали в банк с 2022 г.);

- долг перед поставщиком комплектующих (по договору 2022 г.).

Практическая работа №9 Анализ материальных активов

Цель практической работы – закрепление полученных знаний о взаимосвязи основных средств и кризисных явления на предприятии.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты решают задачи и проверяют с преподавателем в конце занятия.

Задание 1.

Таблица 1 Данные о составе и состоянии основных производственных фондов ЗАО «Сила»

ОПФ	Восстановительная стоимость на 01.01.2023 г. млн. руб.	Установлен- ный срок полезного использования, лет	Фактический срок службы на 01.01.2023 лет
Производствен-ные здания	151,2	25	15
Производствен-ные сооружения	101,4	20	15
Рабочие машины и оборудование	231,2	10	5
Транспортные средства	145,0	6	5
Вычислительная техника	3,5	5	4

В ходе инвентаризации ОПФ в 2022 г. было установлено, что по внешнему состоянию конструкций, производственные здания и сооружения имеют износ на 20% больше нормативного. Кроме того, установлено, что рабочие машины и оборудование, в силу нарушения правил их эксплуатации, имеют износ, превышающий нормативный на 50%.

Выяснилось, что нуждаются в обновлении транспортные средства и вычислительная техника.

В таблице представлены данные о выполненных объемах работ по обновлению ОПФ предприятия

Определить:

1. Динамику показатели движения основных фондов предприятия (коэффициенты выбытия и обновления).
2. Динамику показателей износа основных фондов предприятия по видам ОПФ.
3. Динамику показателей фондоотдачи ОПФ, используя данные задания .
4. Используя данные табл. 2 и результаты расчетов сделать выводы об общем состоянии ОПФ на предприятии.

Таблица 2 Вид и объемы работ

№	**Вид работ**	**Объемы работ, млн. руб. в 2023**
1.	Списано два погрузчика по остаточной стоимости	1,5
2.	Приобретен погрузчик	45,0
3.	Приобретен грузовой автомобиль	75
4.	Списана вычислительная техника	0,56
5.	Приобретена вычислительная техника	0,72

Таблица 3 Шкала экспертных оценок для определения коэффициента износа при обследовании технического состояния машин и оборудования

Характеристика технического состояния	Оценка состояния	Коэффициентизноса, %
Новое, установленное и еще не эксплуатировавшееся оборудование, в отличном состоянии	Новое	До 5

Практически новое оборудование, бывшее в недолгой эксплуатации и не требующее ремонта или замены каких-либо частей	Очень хорошее	До 15
Бывшее в эксплуатации оборудование, полностью отремонтированное или реконструированное, в отличном состоянии	Хорошее	16-35
Бывшее в эксплуатации оборудование, требующее некоторого ремонта или замены отдельных мелких частей, таких как подшипники, вкладыши и др.	Удовлетвори-тельное	36-60
Бывшее в эксплуатации оборудование в состоянии, пригодном для дальнейшей эксплуатации, но требующее значительного ремонта или замены главных частей, таких как двигатель и другие ответственные узлы	Условно пригодное	61-80
Бывшее в эксплуатации оборудование, требующее капитального ремонта, такого как замена рабочих органов основных агрегатов	Неудовлетвори-тельное	81-90
Оборудование, в отношении которого нет разумных перспектив на продажу.	Не годное к применению или лом	91-100

ТЕМА 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Диагностика банкротства. Санация предприятия. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

Знать: принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях

Уметь: прогнозировать возможность банкротства организации.

Владеть: навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации.

Практическая работа № 10. Анализ производства и реализации продукции

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по неплатёжеспособности – как признака кризиса организации и мерах её устранения.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты решают задачи и проверяют с преподавателем в конце занятия.

Задание 1. ЗАО «Сила» занимается производством компрессорного оборудования.

Основные виды выпускаемой продукции:

-передвижная компрессорная станция ЗИФ-ПВ-5М с дизельным приводом, которая используется для привода пневматического отбойного инструмента в строительстве;

-шахтная компрессорная станция ЗИФ-ШВ-5М с электрическим приводом, используется для приводапневматического отбойного инструмента на не основных производственных операциях в шахтах, а также как локальный источник сжатого воздуха в вспомогательных системах;

Максимальная производственная мощность завода- 100 компрессорных станций в месяц.

В таблице 1-2 представлены исходные данные по объемам продаж компрессорных станций и выручки от продаж за 2 года.

Таблица 1Объемы продаж компрессорных станций за 2 года

Период времени	**ПВ**	**ШВ**
1-й год		
1 квартал	57	5
2 квартал	44	11
3 квартал	36	14
4 квартал	63	32
2-й год		

1квартал	60	25
2 квартал	64	28
3 квартал	59	33
4 квартал	71	35

Таблица 2 Динамика выручки (по отгрузке) от продаж компрессорных станций с НДС млн. руб.

Период времени	**ПВ**	**ШВ**
1-й год		
1 квартал	2,672	0,300
2 квартал	2,221	0,687
3 квартал	1,512	0,88
4 квартал	4,263	3,047
2-й год		
1 квартал	4,08	2,477
2 квартал	4,429	2,688
3 квартал	4,12	3,174
4 квартал	5,0	3,339

Таблица 3Данные о задолженности основных потребителей продукции пооплате, млн. руб.

Период времени	**ПВ**	**ШВ**
На начало 1года	0,9	2,0
На конец 1года	0,934	1,95
На конец 2 года	1,03	1,44

Выполнить анализ состояния производства и реализации продукции,для чего определить:

1. Динамику объема продаж и реализации продукции по кварталаминдексным методом.
2. Структуру продаж и реализации по видам продукции по годам; 3.Уровень оплаты реализованной продукции (по годам).
4. Индексы изменения объемов производства (сравнить с уровнем инфляции: уровень инфляции - 1 год.- 14%; 2-й – 12%).
5. Сделать прогноз объемов реализации на 1 квартал 3-го года, исходя из среднего уровня цен на продукцию и уровня объемов производства за анализируемый период, используя для этого показатели среднего абсолютного прироста или среднего темпа роста.

Задание 2. Определить безубыточный объем производства и индекс безубыточности по каждой линии выпуска компрессоров, при условии, что цены на компрессоры стабилизировались на уровне четвертого квартала 2 года.

Затраты на выпуск компрессоров марки ПВ в четвертом квартале составили 3,75 млн. руб., компрессоров марки ШВ – 2,95 млн. руб.

Доля условно - постоянных затрат для обеих линий – 30%.

Задание 3. Для повышения финансовой устойчивости горного предприятия планируется мероприятие, позволяющее диверсифицировать его продукцию: организуется линия по производству строительных смесей из вскрышных пород.

Рыночная цена смеси составляет 15000 руб./т. Себестоимость - 11500 руб./т смеси. Доля условно-постоянных расходов в структуре себестоимости - 40%. Проектная мощность составляет 20 тыс. тонн в год.

Определить безубыточный объем продаж и запас финансовой прочности производства.

Задание 4. Для повышения конкурентоспособности Горно- металлургическая компания внедряет проект, позволяющий производить не один, а три вида продукции. Согласно проекту, постоянные операционные издержки составят 1,5 млн. руб.; переменные - 6,2 млн. рублей. Планируемый объем продаж (безНДС) - 10,8 млн. рублей.

Определить: показатель валовой маржи и объем безубыточных продаж Горно-металлургической компании.

Удастся ли Горно-металлургической компании быть конкурентоспособной по показателю рентабельности производства, если из-за роста цен на ресурсы, переменные операционные издержки вырастут на 7%, на 10%?. Нормальная рентабельность производства у конкурентов составляет 32%.

Задание 5. Объем продаж минерального сырья Горной компанией составил 550 тыс. тонн, что соответствует проектной мощности предприятия. Цена продажи - 956 руб./т. Себестоимость

реализованной продукции - 793 руб./т, где 35% - удельно- постоянные расходы.

В ближайшее время ожидается снижение спроса на минеральное сырье, что, по мнению аналитиков компании, приведетк снижению объема продаж на 20%.

Определить: изменение рентабельности продукции Компании. Удастся ли Компании в такой ситуации работать без убытков? На какую прибыль может рассчитывать Компания, если приснижении объема продаж цена на минеральное сырье снизитсяна 5%?

Задание 6. Месячный объем предоставляемых услугподстанцией в стоимостном выражении 5,8 млн. руб., постоянные издержки 1,123 млн. руб.; переменные издержки 3,14 млн. руб.; выполненный объем услуг составил 10000 условных единиц; цена условной единицы 400 руб.; переменные издержки условной единицы предоставляемых услуг 240 руб. Объем предоставляемых услуг увеличился на 5 %; величина постоянных издержек возросла на 4,7 %; планируемая прибыль составляет 250000 руб.

Требуется определить:

1.Прибыль при изменении объема предоставляемых услуг.

2.Прибыль при изменении постоянных издержек.

3.Объем услуг, чтобы получить планируемую прибыль.

4.Точку безубыточности.

5.Порог рентабельности.

Задание 7. Компания производит и продает один вид продукции. Структура затрат компании выглядит следующим образом: цена реализации равна 100 рублей, прямые затраты на материалы 40 рублей, прямые затраты на оплату труда 25 рублей, переменные накладные расходы 10 рублей, постоянные расходы 8000000.

Требуется рассчитать:

1. Точку безубыточности в единицах продукции.
2. Плановый объем продаж при плановой прибыли 2000000 руб.3.Норму маржинальной прибыли.

4.Запас финансовой прочности при плановой прибыли 2000000 руб.

Задание 8. Предприятие производит изделие по цене 210 рублей. Общие постоянные расходы, приходящиеся на него 2000 рублей. Удельные переменные расходы в первом квартале составили160 рублей. Во втором квартале цены на материалы снизились на 10%, что в свою очередь привело к снижению удельных переменных расходов на 10 %.

Требуется оценить, как повлияло на расчет точки безубыточности изменение цен на материалы.

Практическая работа № 11. Антикризисное управление персоналом

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, по-лучить практические навыки антикризисного управления персоналом.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1. В сложившейся кризисной ситуации на предприятии оценить результативность труда персонала в целях определения сотрудников, подлежащих увольнению. Исходные данные представлены в табл. 1.

Таблица 1 Исходные данные

ФИО персонала	Степень развития проффесиональных и личных качеств	Уровень квалификации	Результаты труда	Оценка сложности работ
Васильев И.М.	1,19	0,83	1,075	1,00
Савельев А.И.	1,14	0,91	1,175	0,89
Яковлев М.К.	1,12	0,83	1,175	0,80
Алексеев М.Ж.	1,14	0,75	1,150	0,68
Александров В.Т.	1,09	0,75	0,975	0,68
Цветков М.И.	1,01	0,75	1,075	0,57
Ветров Ж.С.	1,03	0,42	0,825	0,57
Серов В.Д.	0,99	0,42	1,075	0,57

Задание 2. Выбрать предприятие с наибольшей степенью вероятности подверженного кризисным ситуациям, рассчитав коэффициент затрат на управление. Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 Исходные данные

Показатели	Предприятие		
	№ 1	№ 2	№ 3
Затраты на управление, тыс.р.	400	500	200
Общие затраты, тыс.р.	1200	5000	2000

Задание 3. Определить коэффициент удержания кадров для представленных предприятий, выделив наиболее стабильно работающую с персоналом организацию. Исходные данные представлены в табл. 3.

Таблица 3 Исходные данные

Предприятие	Число персонала, работающего на предприятии, чел.	
	на начало периода	на конец периода
№1	75	60
№2	120	117
№ 3	98	72

Задание 4. Определить коэффициент текучести кадров для представлен- ных предприятий, выделив наиболее неблагоприятную с точки возможного развития кризиса организацию. Исходные данные представлены в табл. 4.

Таблица 4 Исходные данные

Предприятие	Число уволившихся сотрудников, чел.	Среднесписочная численность персонала, чел.
№1	12	150
№2	7	210
№ 3	28	120

Задание 5. Несколько предприятий ведет подбор персонала. Исходные данные представлены в табл. 5. Определить средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника. Какое из представленных предприятий с большей степень вероятности наберет персонал с недостаточной квалификацией?

Таблица 5 Исходные данные

Предприятие	Расходы на отбор персонала, тыс.р.	Количество отобранных кандидатов, чел
№1	20000	8
№2	12000	9
№ 3	10000	5

Задание 6. Оценить уровень укомплектованности предприятия кадрами. Определить, как данный уровень влияет на вероятность развития кризиса на предприятии. Исходные данные представлены в табл. 6.

Таблица 6 Исходные данные

Предприятие	Численность персонала, чел	
	фактическая	по штату
№1	300	340
№2	200	250
№ 3	80	85

Задание 7. При реализации антикризисной программы предприятие провело обучение персонала в количестве 12 человек. Затраты на одного специалиста составили 15 тыс.р. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила 5 лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников составила 7 тыс.р. Определите эффективность обучения персонала.

Методические указания

В общем виде управление персоналом в кризисной организации включает:

- оценку персонала в кризисной динамике;
- планирование перспективы кадровой структуры;
- приём и увольнение работников;
- общую подготовку и обучение работе в экстремальной ситуации;
- профилактику конфликтов.

В условиях кризиса кадровые процессы приобретают особую остроту. Целенаправленное формирование персонала является важным инструментомпреодоления кризиса. Вынужденной мерой в кризисной ситуации является ротация (взаимное перемещение), набор и увольнение работников. Эти меры могут выступать и как стимулирующий фактор. При наборе персонала в кризисную фирму действует масса стимулов (широкое право выбора фронта работы, повышенная оплата труда). Увольнение работников это моральный стресс и для тех, кого увольняют и кто увольняет. При необходимости больших сокращений проводится определенная психологическая работа. Что касается порядка, то он должен проходить в соответствии со следующими этапами:

- отбираются работники, желающие уйти в отпуск без сохранения содержания (оформляется приказом);
- работники, не желающие уходить в отпуск, получают оформленный акт о простое и выходят на работу;
- в отношении ненужных работников, которые по акту о простое про- должают работать начинают процедуру увольнения про инициативе администрации;
- отдельными приказами поэтапно увольняют по сокращению штата остальные группы работников.

Фирма, находящаяся в кризисном состоянии, предъявляет требования к повышению уровня профессиональной компетентности работников управленческого аппарата, заключающиеся:

- в способности руководителей высшего звена выбирать оптимальное развитие производства при строго ограниченном объёме ресурсов;
- вселять уверенность в подчинённых;
- в умении экономистов разрабатывать различные варианты экономического развития фирмы (предприятия), находя при этом оптимальный;
- в способности маркетологов к работе в нетрадиционных сегментах рынка;
- в умении кадровых служб поддерживать постоянство кадрового состава в условиях кризиса, решать вопросы увольнения работников и найма недостающего персонала в условиях низкой заработной платы.

Оценка персонала кризисного предприятия осуществляется с использованием комплекса показателей. Рассмотрим основные из них.

При решении дальнейшей судьбы персонала осуществляется оценка результативности труда персонала на основе комплексного (интегрального) показателя:

$Д = П \times К + Р \times С,$

Где П – степень развития профессиональных и личных качеств;К – уровень квалификации;

Р – результаты труда;

С – оценка сложности работ

Коэффициент затрат на управление определяется по формуле:

$$К_{зу} = \frac{У}{З}$$

где

У – затраты на управление;

З – общие затраты предприятия.

Коэффициент удержания кадров определяется по формуле:

$$К_{ук} = \frac{К_{нг}}{К_{кг}}$$

Где $К_{нг}$, $К_{кг}$ – количество работающего персонала на начало и конец периодасоответственно.

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

$$К_{тк} = \frac{К_{ув}}{Ч}$$

Где Ктк $К_{ув}$ – количество уволившихся сотрудников; З – среднесписочная численность персонала.

Средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работни-ка определяются по формуле:

$$З_{км} = \frac{Р_{оп}}{К}$$

где $Р_{оп}$ – расходы на отбор персонала;

З – количество отобранных кандидатов.

Уровень укомплектованности предприятия кадрами определяются поформуле:

$$У = \frac{Ч_{факт}}{Ч_{шт}}$$

где

$Ч_{факт}$ – численность персонала фактическая;$Ч_{шт}$ – численность персонала по штату.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества определяют по формуле:

Э = П×Н×В×К –Н×З,

где

П – продолжительность воздействия программы на производительность труда работников (лет);

Н – количество обученных работников;

В – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников;

К – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности в долях) обычно составляет ¾ стоимостной оценки различийв результативности труда;

З –затраты на обучение одного работника.

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Понятие и порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. План внешнего управления.

Знать. Стратегия и тактика антикризисного управления, порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления, план внешнего управления, пути и возможности выхода из кризисных ситуаций с минимальными потерями.

Уметь: принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий.

Владеть: навыками принятия решений в области реализации антикризисного менеджмента, выбора средств для его эффективной реализации.

Практическая работа № 12. Разработка стратегии выхода из кризиса

Цель практической работы – закрепление полученных знаний кризисным явлениям на предприятии, формирование умения составлять план по выходу предприятия из кризиса.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1. Исходя из перечня вводных данных по предприятию на котором вы работаете или проходили практику, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

Задание 2. 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 при- были за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этоготребуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

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

Задание: разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Проблематика. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении? Могут ли инновации быть средством выхода из кризиса? Всякиели инновации приемлемы в антикризисном управлении? По каким критериям антикризисного управления следует оценивать инновационные программы?

Практическая работа 13. Деловая игра «Реконструкция предприятия»

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по антикризисному управлению на предприятии, привитие умения принятия решений по выводу организации из кризиса.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты участвуют в деловой игре, взаимодействуют в процессе игры друг с другом и преподавателем, разрабатывают решение ситуации.

Задание 1. ***Деловая игра «Реконструкция предприятия»***

Участники игры: студенческая группа.

Цель игры: принять решение о целесообразности реконструкции предприятия и выбрать наилучший вариант из предложенных.

Содержание игры: данная интерактивная (протекающая при активном взаимодействии участников друг с другом) игра моделирует достаточно реальную ситуацию, осуществляемую на практике.

Чтобы увеличить прибыль, дирекции необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности реконструкции фирмы целиком или по частям.

Реконструкция предприятия. Предприятие (фирма) выпускает в год 1000 наборов сит для просеивания почвы, реализуемых по цене 2000 рублей за набор. Себестоимость (издержки производства и обращения) составляет 1500 руб. в расчёте на один набор сит, из них 600 рублей уходит на заработную плату. Чтобы увеличить суммарную прибыль предприятия, дирекция рассматривает целесообразность его реконструкции целиком или по частям. Реконструкция фирмы обойдется по расчётам в 3 млн. рублей. После реконструкции выпуск сит может быть увеличен в два раза при том же количестве работников.

Необходимо принять решение о целесообразности реконструкции, исходя из того, что предприятие можно реконструировать либо за один, либо за два, либо за три года. Соответственно, в зависимости от срока реконструкции предприятие или прекращает работу целиком за один год, или поочередно останавливается работа одной из его половин, или в течение трех лет последовательно останавливается и реконструируется одна треть завода.

Полагаем, что реконструируемая часть предприятия простаивает, на ней не выпускается продукция, а работникам выплачивается компенсация в размере полной заработной платы.

В качестве критерия предпочтительности решения примем суммарнуюприбыль предприятия в течение пяти - десяти лет после начала реконструкции.

Таблица решений применительно к сформулированным условиям задачи имеет вид:

Таблица 5. – Реконструкция предприятия

№п/п	Варианты (альтернативы)	Значение критерия
1.	Не реконструировать предприятие	
2.	Реконструировать завод в течение одного года	
3.	Провести реконструкцию за два года, поочередно останавливая половину завода	
4.	Провести реконструкцию за три года, поочередно останавливая треть завода	

В данном примере главное заключается в вычислении значения критерия для каждого варианта и

их последующем сравнении.

Первый вариант: рассчитайте годовую прибыль в расчёте:

- на один набор сит;
- на весь выпуск.

Какова будет прибыль за 5 лет при неизменных ценах?

Второй вариант: в течение первого года прибыли нет, так как завод не работает. Более того, придётся понести 3000 тыс. руб. расходов на реконструкцию и выплатить компенсацию рабочим в размере 600 тыс. рублей.

В последующие 4 года завод удвоит выпуск при той же структуре издержек. Рассчитайте прибыль за 1 год_тыс. руб. и соответственно,за 4 года_тыс. руб.

Третий вариант: за первый год выпуск сократится до 500 наборов. Прибыль соответственно уменьшится. За второй год реконструированная часть удвоит выпуск продукции, и прибыль составит тыс. руб.

Рассчитайте:

- годовую прибыль в течение 3-х лет_тыс. руб.
- суммарную прибыль за 5 лет_тыс. руб.

Сравнивая варианты по критерию суммарной пятилетней прибыли, выберите лучший из них.

Изменяя условия данного задания, несложно сконструировать аналогичныезадачи по тематике принятия антикризисных управленческих решений в производственных ситуациях.

Практическая работа № 14 Экспертные и экономико-статистическиеметоды диагностики

Цель практической работы – формирование навыка принятия решений по выходу из кризиса путём использования метода «дерева решений».

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты решают задачи и проверяют с преподавателем в конце занятия.

Задача 1. Нефтяная компания при помощи «Дерева решений» рассматривает вопрос о продвижении нового продукта - газового конденсата на Азиатский рынок. Вероятность успеха рекламной компании данного мероприятия оценивается в 0,8. В случае успешной рекламной компании вероятность успешного продвижения нового продукта на рынок составляет 0,6. В случае неудачи рекламной компании вероятность успешного продвижения нового продукта на рынок оценивается в 0,3.

Определить вероятность успешного продвижения газовогоконденсата на Азиатский рынок.

Задача 2. Главному инженеру горнодобывающей компании необходимо принять решение об использовании новой технологии проходки горных выработок в условиях высокой обводненности. Если новая технология проходки будет работать в условиях данного рудника безотказно, компания получит прибыль 200 000 млн. руб. Если же она откажет, компания может потерять 150 000 млн. руб. По оценкам главного инженера существует 60% шансов, что новая технология проходки «откажет».

Можно создать экспериментальную установку для реальных условий рудника, а затем уже решать вопрос о применимости. Эксперимент обойдется в 10 000 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что новая технология также будет эффективно работать. Если же экспериментальная установка не будет работать то только 20% шансов за то, что новая технология заработает.

Необходимо обосновать решения:

1. О строительстве (или отказе от строительства) экспериментальной установки.
2. О внедрении новой технологии проходки. Дать стоимостную оценку наилучшего решения.

Задача 3. Руководство Горной компании рассматривает вопрос о строительстве новой обогатительной фабрики. Необходимопринять рациональное решение и определить его стоимостную оценку. Возможны три варианта действий.

1. Построить обогатительную фабрику с максимальной пропускной способностью стоимостью M_1=700 млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос на продукцию (годовой доход в размере 280 млн. руб. В течение следующих пяти лет) с вероятностью p_1=0,8 и низкий спрос (ежегодные убытки

80 млн. руб.) с вероятностью p_2=0,2.

2. Построить обогатительную фабрику с минимальной пропускной способностью стоимостью M_2=300 млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос на продукцию (годовой доход в раз- мере 180 млн. руб. В течение следующих пяти лет) с вероятностью p_1=0,8 и низкий спрос (ежегодные убытки 55 млн. руб.) с вероятностью p_2=0,2.

3. Отложить строительство обогатительной фабрики на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью p_3=0,7 и p_4=0,3 соответственно. В случае позитивной информации можно строить обогатительную фабрику по указанным выше расценкам, а вероятность большого и низкого спроса меняются на p_5=0,9 и p_6=0,1 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации фабрика строиться не будет.