

**Автономная образовательная некоммерческая организация  
Высшего образования  
«Институт Бизнеса и Информационных Систем»  
(АОНО ВО «ИБИС»)**

Факультет Бизнеса и информационных систем  
Кафедра Экономики и менеджмента



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
дисциплины  
**Б1.В.22 Антикризисное управление**

Уровень образования:	<u>Высшее образование – бакалавриат</u>
Направление подготовки:	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль):	<u>Менеджмент организаций</u>
Форма обучения:	<u>Очная, заочная и очно-заочная</u>
Составитель:	<u>к.э.к.н. Сабетова Т.В.</u>

Воронеж 2023 г.

Разработчик рабочей программы дисциплины: к.э.н. Сабетова Татьяна Владиславовна

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседаниях: кафедры «Экономики и менеджмента», протокол №2 от «26» апреля 2023 года.

Ученого совета АОНО «Институт Бизнеса и Информационных Систем», протокол № 3 от «11» мая 2023 года.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Целью** освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у обучающихся теоретических основ управления предприятием в условиях резких изменений внешней и внутренней среды финансовой системы и получение практических навыков разработки и реализации стратегий и управленческих процедур в условиях специфики антикризисного управления предприятием.

### **Задачи дисциплины:**

- знать теоретические основы антикризисного управления;
- освоить практические методы, позволяющие быстро и объективно оценивать хозяйственную ситуацию, в которой находится предприятие, ожидаемые темпы роста бизнеса, прогнозировать и своевременно выявлять состояние кризиса;
- изучить предпосылки, необходимые для обеспечения прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных ситуациях в стране;
- овладеть практическими методами ускоренной и действенной реакции на существенные изменения внешней среды, разработка управленческих и финансовых механизмов, позволяющих выходить из кризисных ситуаций с наименьшими для предприятия потерями.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, и основывается на знаниях обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплин предыдущих курсов: «Теория менеджмента», «Стратегический менеджмент» и других. Данная дисциплина необходима для успешного изучения дисциплин «Финансовый менеджмент», «Управление рисками» и других, а также для прохождения преддипломной практики и Государственной итоговой аттестации.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Задача профессиональной деятельности	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Осуществление анализа, обоснование и выбор решений на основе разработанных целевых показателей	ПК-4 Способен осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей	ПК-4.1 Осуществляет сбор, анализ и обработку данных, в том числе финансовых, необходимых для формирования возможных решений в области профессиональной деятельности ПК- 4.2 Анализирует внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации. ПК-4.3 Проводит	Знать: – методы и технологии сбора и анализа информации о внешней и внутренней среде организации, необходимой для принятия управленческих решений в области разработки и реализации конкурентных стратегий; – оценку эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев. Уметь: – собирать и анализировать информацию о внешней и внутренней среде организации, необходимой для принятия управленческих решений в области разра-

		оценку эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев.	ботки и реализации конкурентных стратегий; – проводить оценку эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев Владеть: – методами и технологиями сбора и анализа информации о внешней и внутренней среде организации, необходимой для принятия управленческих решений в области разработки и реализации конкурентных стратегий; – методами оценки эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев
--	--	---	---

#### 4. Объем и структура дисциплины

Трудоемкость дисциплины составляет 4зачетных единиц, 144 часов.

Вид учебной работы	Формы обучения								
	Очная			Очно-заочная			Заочная		
	Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре	
		VII	–		VIII	–		VIII	–
Общая трудоемкость дисциплины	144	144	–	144	144	–	144	144	–
Контактная работа обучающихся с преподавателем, всего в том числе:	54	54	–	54	54	–	18	18	–
Лекции	18	18	–	18	18	–	6	6	–
Лабораторные работы	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Практические занятия	36	36	–	36	36	–	12	12	–
Самостоятельная работа	54	54	–	54	54	–	117	117	–
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача)	36	36	–	36	36	–	9	9	–
Курсовая работа/проект	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Контрольная работа	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Промежуточная аттестация: экзамен/зачет/зачет с оценкой	Экзамен	Экзамен	–	Экзамен	Экзамен	–	Экзамен	Экзамен	–

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Содержание тем дисциплины, структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме**

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Основы антикризисного управления в РФ	Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Институциональные механизмы антикризисного управления. Правовые механизмы антикризисного управления.
2.	Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	Законодательство в области несостоятельности (банкротства). Роль органов судебной власти в процедурах банкротства. Государственные органы управления, их функции и задачи в регулировании кризисного состояния предприятия. Выполнение функции по регулированию процедур банкротства на федеральном уровне. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур. Досудебная санация.
3.	Тема 3. Цикличность развития экономики.	Закономерности кризисных явлений в экономике. Динамическое равновесие экономических систем. Развитие кризисных процессов во времени и их особенностях в условиях российского рынка. Теории кризисов. Виды кризисов. Классификация кризисов. Структурный кризис. Теория длинных волн Кондратьева. Глобальные кризисы и их роль в развитии экономики.
4.	Тема 4. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение	Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение. Закон о несостоятельности (банкротстве). Понятие несостоятельности (банкротства). Меры по восстановлению платежеспособности и избежание банкротства. Диагностика неплатежеспособности предприятия.
5.	Тема 5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	Сущность и содержание антикризисных маркетинговых стратегий. Стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Исследование рыночных возможностей предприятия с позиции антикризисного маркетинга. Оценка конкурентоспособности товара и фирмы. Организация маркетинга на кризисном предприятии. Товарная и сбытовая политики предприятия. Ценовая политика предприятия. Имиджевые составляющие.
6.	Тема 6. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса	Стратегии предприятий в условиях кризиса. Анализ внешних факторов с целью выявления причин наступающего кризиса. Анализ внутреннего состояния организации. Пересмотр миссии и целей организации. Анализ альтернативных стратегий и выбор какой-либо из них. Аккумуляция активов предприятия. Оценка принятой стратегии. Реструктуризация и реорганизация производства.
7.	Тема 7. Антикризисная	Антикризисная инвестиционная политика. Внеш-

	инвестиционная политика	ние и внутренние инвестиции. Эмиссия и размещение акций. Инвестиционные проекты в условиях ограниченности средств. Риски. Управление рисками. Инвестиционный налоговый кредит.
8.	Тема 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	Управленческий аппарат в условиях кризиса. Основные направления реорганизации системы управления предприятием. Этапы формирования новой организационной структуры управления. Повышение компетентности менеджеров. Функции руководителя кризисной фирмы. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии. Технологическая политика на неплатежеспособном предприятии
9.	Тема 9. Управление персоналом кризисного предприятия	Диагностика систем управления персоналом. Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом. Совершенствование состава и структуры персонала. Адаптация персонала к новым условиям. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса. Антикризисный управляющий в системе управления персоналом.

### Тематический план (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
7 семестр								
1	Тема 1. Основы антикризисного управления в РФ	8	6	2	2	2	–	2
2	Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	8	6	2	2	2	–	2
3	Тема 3. Цикличность развития экономики.	12	6	2	2	2	–	6
4	Тема 4. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение	14	6	2	2	2	–	8
5	Тема 5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	14	6	2	2	2	–	8
6	Тема 6. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса	14	6	2	2	2	–	8
7	Тема 7. Антикризисная инвестиционная политика	14	6	2	2	2	–	8

8	Тема 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	12	6	2	2	2	–	6
9	Тема 9. Управление персоналом кризисного предприятия	12	6	2	2	2	–	6
Итого за семестр		108	54	18	18	18	–	54
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр		144	54	18	–	36	–	90

### Тематический план (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
<b>8 семестр</b>								
1	Тема 1. Основы антикризисного управления в РФ	8	6	2	2	2	–	2
2	Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	8	6	2	2	2	–	2
3	Тема 3. Цикличность развития экономики.	12	6	2	2	2	–	6
4	Тема 4. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение	14	6	2	2	2	–	8
5	Тема 5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	14	6	2	2	2	–	8
6	Тема 6. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса	14	6	2	2	2	–	8
7	Тема 7. Антикризисная инвестиционная политика	14	6	2	2	2	–	8
8	Тема 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	12	6	2	2	2	–	6
9	Тема 9. Управление персоналом кризисного предприятия	12	6	2	2	2	–	6
Итого за семестр		108	54	18	18	18	–	54
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр		144	54	18	–	36	–	90

### Тематический план (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
<b>8 семестр</b>								
1	Тема 1. Основы антикризисного управления в РФ	15	2	1	1		–	13
2	Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	15	2	1	1		–	13
3	Тема 3. Цикличность развития экономики.	15	2	1	1		–	13
4	Тема 4. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение	15	2	1	1		–	13
5	Тема 5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	15	2	1	1		–	13
6	Тема 6. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса	15	2	1	1		–	13
7	Тема 7. Антикризисная инвестиционная политика	15	2		1	1	–	13
8	Тема 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	15	2		1	1	–	13
9	Тема 9. Управление персоналом кризисного предприятия	15	2		1	1	–	13
Итого за семестр		135	18	6	9	3	–	117
Форма контроля: Экзамен		9	–	–	–	–	–	9
Всего за семестр		144	18	6	9	3	–	126

#### 6. Самостоятельная работа обучающихся в ходе освоения дисциплины

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Наименование работы и содержание
1	Подготовка к лекционным занятиям	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы.
2	Подготовка к семинарским и практическим занятиям	Подготовка к занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков ум-



		ственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы.
3	Выполнение практических заданий	Решение практических задач направлено на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы, которое формирует практические умения (вычислений, расчетов, использования таблиц, справочников и др.). В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи и интуиция.
4	Ситуационные практикумы (кейс-задания)	Обучающемуся предлагается осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы.
5	Ответы на контрольные вопросы	Данный вид самостоятельной работы предполагает устные, или письменные ответы на контрольные вопросы, предусмотренные рабочей программой дисциплины. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.
6	Выполнение тестовых заданий	Тест – стандартизированное задание, которое является одним из эффективных и рациональных дополнений к методам проверки знаний, умений и навыков обучающихся. Тестирование соответствует принципу самостоятельности в работе обучающегося и является одним из средств индивидуализации в учебном процессе. Показатели тестов ориентированы на измерение степени, определение уровня усвоения ключевых понятий, тем, разделов учебной программы, умений и навыков обучающихся, а не на констатацию наличия определенной совокупности усвоенных знаний.
7	Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, материал, пройденный в рамках практических занятий, реферативный материал и рекомендуемую литературу.

### **7. Оценочные материалы для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Код контролируемого индикатора осво-	Наименование оценочного средства для проведения текущей	Наименование оценочного средства для проведения промежуточной
--------------------------------------	---	---

ения компетенции	аттестации	аттестации
ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, ситуационные практикумы (кейсы), практические задания, тесты.	Экзамен

**Критерии оценивания результата обучения по дисциплине  
и шкала оценивания**

Код контролируемой компетенции	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	Не зачтено	Зачтено		
ПК-4 Способен осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей	Отсутствие или фрагментарные способности осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей	Неполные способности осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы способности осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей	Сформированные систематические способности осуществлять анализ, обоснование и выбор решений, в том числе финансовых, на основе разработанных целевых показателей

**8. Ресурсное обеспечение учебной дисциплины**

**Основная литература:**

1. Кузнецов, С. Ю. Антикризисное управление : курс лекций / С. Ю. Кузнецов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Финансы и статистика, 2021. - 200 с. - ISBN 978-5-00184-011-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1479097> (дата обращения: 28.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 272 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1036517> (дата обращения: 28.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

**Дополнительная литература:**

1 Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 214 с. - ISBN 978-5-394-03457-2. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1091188> (дата обращения: 28.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

2.. Антикризисное управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. - 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 380 с. - ISBN 978-5-394-03072-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093673> (дата обращения: 28.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 169 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/13445. - ISBN 978-5-16-011137-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1146797> (дата обращения: 28.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

### Электронные ресурсы:

- [www.garant.ru](http://www.garant.ru) – сайт правовой системы Гарант,
- <http://www.stratplan.ru/> – информационный портал Ресурсного центра стратегического планирования;
- <https://www.profiz.ru/peo/> – электронный журнал «Планово-экономический отдел»;
- <http://fin-plan.org/> – сайт по финансовому планированию;
- <http://www.cfin.ru/> – сайт по управлению финансами предприятия;
- <http://www.financelimit.ru/> – портал по финансовому планированию.

## 9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

<p>Учебная аудитория № 422</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа;</li><li>- учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа и практических занятий;</li><li>- учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций;</li><li>- учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.</li></ul> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- комплект учебной мебели для обучающихся;</li><li>- рабочее место преподавателя;</li><li>- доска меловая;</li><li>- стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (персональный компьютер, проектор, экран, колонки).</li></ul> <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) иностранного производства:<ul style="list-style-type: none"><li>- MS Windows 10 Pro;</li><li>- Microsoft Office Professional Plus 2007.</li></ul></li><li>2) отечественного производства:<ul style="list-style-type: none"><li>- Kaspersky EndPoint Security для Windows.</li></ul></li></ol> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 422 (4 этаж № 56)</p>
--	--

<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 102</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации;</li> <li>- читальный зал библиотеки</li> <li>- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</li> <li>- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы.</li> </ul> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-автоматизированное рабочее место обучающегося;</li> <li>- ноутбуки;</li> <li>- телевизор;</li> <li>- столы для чтения;</li> <li>- стулья;</li> <li>- шкафы для документов;</li> <li>-стол офисный;</li> <li>- стеллажи для книг;</li> <li>-стойка выдачи литературы;</li> <li>-тумба напольная;</li> <li>-информационная стойка.</li> </ul> <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MSWindows 7 pro;</li> <li>- Microsoft Office Standard 2007;</li> <li>- MS Access 2016.</li> </ul> <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KasperskyEndPointSecurity для Windows; Свободно распространяемое программное обеспечение:</li> <li>- 7-Zip;</li> <li>- Интернет цензор.</li> </ul> <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 102 (1 этаж № 84)</p>
<p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации;</li> <li>-учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</li> <li>-учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы;</li> <li>- компьютерный класс.</li> </ul> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-автоматизированное рабочее место обучающегося;</li> <li>-автоматизированное рабочее место преподавателя;</li> <li>-доска двусторонняя (маркерно - меловая);</li> <li>-наушники;</li> </ul>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 314 (3 этаж № 48)</p>

<p>-принтер; -телевизор. Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства: - MSWindows 8.1 Корпоративная; - Microsoft Office Standard 2007; - iSpring suite 8; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2014; - Visual Studio 2017. 2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows; -1С: Предприятия 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства: - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver, Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad. Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 318 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; -учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); -учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: -автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; -доска двусторонняя (маркерно-меловая). Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства:</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 318 (3 этаж № 50)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- MS Windows 7;</li> <li>- Microsoft Office Standard 2007;</li> <li>- MS Visio 2007;</li> <li>- MS Project 2010;</li> <li>- Microsoft SQL Server 2012;</li> <li>- Microsoft Visual Studio.</li> </ul> <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaspersky EndPoint Security для Windows;</li> <li>- Автоматизированная банковская система «Управление кредитной организацией» для ВУЗов.</li> </ul> <p>Свободно распространяемое программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PascalABC.NET;</li> <li>- FreePascal IDE;</li> <li>- GIMP;</li> <li>- Blender;</li> <li>- Firefox;</li> <li>- Vuze;</li> <li>- FileZilla;</li> <li>- Denver;</li> <li>- Maxima + WxMaxima;</li> <li>- iTest;</li> <li>- Inkscape;</li> <li>- QCad;</li> </ul> <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- программа Фоторобот.</li> </ul> <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 313</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации;</li> <li>- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</li> <li>- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы;</li> <li>- компьютерный класс.</li> </ul> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизированное рабочее место обучающегося;</li> <li>- автоматизированное рабочее место преподавателя;</li> <li>- доска маркерная;</li> <li>- стационарное видеопроjectionное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки).</li> </ul> <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MS Windows 10;</li> <li>- Microsoft Office Standard 2007;</li> </ul>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 313 (3 этаж № 62)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- MS Visio;</li> <li>- MS Access 2016;</li> <li>- MS Project;</li> <li>- Microsoft SQL Server 2019;</li> <li>- Visual Studio 2010;</li> </ul> <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KasperskyEndPointSecurity для Windows.</li> </ul> <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PascalABC.NET;</li> <li>- FreePascal IDE;</li> <li>- Eclipse;</li> <li>- IntelliJ IDEA;</li> <li>- GIMP;</li> <li>- Blender;</li> <li>- Firefox;</li> <li>- Vuze;</li> <li>- FileZilla;</li> <li>- Denver;</li> <li>- Maxima + WxMaxima, iTest;</li> <li>- Inkscape;</li> <li>- QCad.</li> </ul> <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации;</li> <li>- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</li> <li>- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы;</li> <li>- компьютерный класс.</li> </ul> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизированное рабочее место обучающегося;</li> <li>- автоматизированное рабочее место преподавателя;</li> <li>- доска маркерная;</li> <li>- телевизор.</li> </ul> <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Windows 7 Professional;</li> <li>- Microsoft Office Standard 2010.</li> </ul> <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KasperskyEndPointSecurity для Windows;</li> <li>- 1С: Предприятия 8.</li> </ul> <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PascalABC.NET;</li> </ul>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 314 (3 этаж № 61)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- FreePascal IDE;</li> <li>- Eclipse, IntelliJ IDEA;</li> <li>- GIMP;</li> <li>- Blender;</li> <li>- Firefox;</li> <li>- Vuze;</li> <li>- FileZilla;</li> <li>- Denver;</li> <li>- Maxima + WxMaxima;</li> <li>- iTest;</li> <li>- Inkscape;</li> <li>- QCad.</li> </ul> <p>Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
---	--

## **10. Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **10.1 Материалы для текущего контроля освоения дисциплины**

#### **Тема 1. Основы антикризисного управления в РФ**

##### **Вопросы для контроля знаний**

1. Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения.
2. Институциональные механизмы антикризисного управления.
3. Правовые механизмы антикризисного управления.
4. Финансовые механизмы антикризисного управления.

##### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Что включает институт несостоятельности (банкротства)?
2. Что относится к правовым механизмам антикризисного управления?
3. Какие финансовые механизмы обеспечения антикризисного регулирования вы знаете?
4. Назовите институциональные механизмы антикризисного управления.
5. Что означают региональные программы антикризисного управления, реформирования, реструктуризации экономики?

##### **Практическое задание:**

###### **Задание № 1.**

В арбитражный суд обратился кредитор с заявлением о признании несостоятельным его должника. После возбуждения производства по делу о несостоятельности (банкротстве) с аналогичным заявлением обратился другой кредитор этого должника. Арбитражный суд отказал второму кредитору в принятии его заявления, поскольку производство по делу о несостоятельности соответствующего должника уже возбуждено. Данному кредитору было разъяснено его право обратиться в арбитражный суд с заявлением об участии в деле в качестве кредитора.



- По какому основанию, предусмотренному Арбитражным процессуальным кодексом РФ, арбитражный суд отказал в принятии заявления?
- Правильно ли поступил арбитражный суд?

**Задание №2.**

Решите задачу:

Расставить соответственно следующие виды банкротства:

1. банкротство как способ уклонения от уплаты долгов,
2. банкротство как способ получения долга,
3. банкротство как способ «подавления (уничтожения) конкурента»,
4. банкротство как способ «захвата предприятия»,
5. банкротство как средство «обогащения» для руководителей, арбитражных

управляющих являются:

- а) криминальными;
- б) заказными;
- в) умышленными;
- г) фиктивными.

**Задание №3.**

Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом:

- 1) предприятие-должник (обычный);
- 2) несостоятельный должник;
- 3) фиктивный должник;
- 4) преднамеренный должник;
- 5) неосторожный должник;
- 6) банкрот.

**Тесты:**

№ 1 Антикризисное управление это:

- а). Система юридических и организационно-управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономике;
- б). Система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства;
- в) Обе вышеназванные системы.

№ 2 Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) Гибкость и адаптивность;
- б) Склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) Диверсификация управления;
- г) Снижения централизма;
- д) Усиление интеграционных процессов;
- е) Все вышеперечисленное;
- ж) Только а,б,д;
- з) Только а,в,д.

№ 3 Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- а) Повышает;
- б) Снижает;
- в) Не влияет.

№ 4 В основе антикризисного управления находятся отношения, связанные с:

- а). Финансовым оздоровлением
- б). Трансформационными процессами
- в). Несостоятельностью (банкротством);
- г). Залогом
- д) а, с

## **Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)**

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Законодательство в области несостоятельности (банкротства).
2. Роль органов судебной власти в процедурах банкротства.
3. Государственные органы управления, их функции и задачи в регулировании кризисного состояния предприятия.
4. Выполнение функции по регулированию процедур банкротства на федеральном уровне.
5. Досудебная санация.

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Органы судебной власти в вопросах банкротства
2. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование несостоятельности?
3. Отличительные особенности Федерального закона о несостоятельности (банкротстве) 2009 г
4. Согласно каким принципам осуществляется государственное регулирование банкротства?
5. Как происходит антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур
6. Какие мероприятия предусматриваются досудебная санация

### **Практическое задание:**

Задание № 1.

Назвать соответствующие государственные органы и методы регулирования банкротства:

Государственные органы	Методы регулирования

Задание №2.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации осуществляется по трем этапам:

- Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.
- Устранение неплатежеспособности.
- Восстановление финансовой устойчивости.

Необходимо последовательно установить этапы финансовой стабилизации.

Задание №3.

Допишите предложение. Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется \_\_\_\_\_.

**Тесты:**

1 Законом о банкротстве является:

- а). Арбитражно-процессуальный кодекс
- б). Закон о несостоятельности
- в). Гражданский кодекс
- г). Арбитражный кодекс

2 Государственные органы, осуществляющие регулирование процедур банкротства:

- а). Правительство РФ
- б). Налоговые органы
- в). Управляющие компании
- г). Арбитражный суд

3 Функции государственных органов:

- а). Обеспечивающая
- б). Ценообразующая
- в). Регламентирующая
- г). Методологическая

4 Процедуры, не относящиеся к судебным:

- а). Конкурсное производство;
- б). Досудебная санация
- в). Наблюдение
- г). Мирное соглашение

5 К мероприятиям, не применяемым при досудебной санации, являются:

- а). Реорганизация,
- б). Перепрофилирование производства
- в). Продажа части имущества должника
- г) Ликвидация

### **Тема 3. Цикличность развития экономики. Закономерности кризисных явлений в экономике.**

**Вопросы для контроля знаний**

1. Динамическое равновесие экономических систем.
2. Развитие кризисных процессов во времени и их особенностях в условиях российского рынка.
3. Теории кризисов.
4. Виды кризисов. Классификация кризисов.
5. Структурный кризис.
6. Теория длинных волн Кондратьева.
7. Глобальные кризисы и их роль в развитии экономики.

**Практическое задание:**

Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Дайте определение кризису
2. Опишите развитие кризисов во времени
3. Охарактеризуйте различные виды кризисов
4. На сколько фаз делятся длинные волны Кондратьева?
5. На сколько стадий делятся длинные волны Кондратьева?
6. Что такое структурный кризис?

Задание № 2.

Распределить фазы (депрессия, спад, оживление, подъем) длинных волн Кондратьева по соответствующим стадиям.

Стадии	Фазы
Повышательная	
Понижательная	

Задание № 3.

Дать характеристику следующим видам кризисов предприятия:

Кризисы	Характеристика
Организационные	
Экономические	
Технологические	
Социальные	
Психологические	

Задание № 4.

Найдите соответствие между понятиями:

Критерий	Типы кризисов
1. Масштабы проявления.	а) макро- и микрокризисы;
2. Структура отношений в социально экономической системе, дифференциация проблематики ее развития.	б) общие и локальные;
3. Проблематика кризиса	в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические.
4. Непосредственные причины возникновения.	г) природные, общественные экологические.

Тесты:

1 Сущность экономического кризиса?

а). Столкновение интересов и обострение противоречий работников и работодателей

б). Противоречия между доходами и расходами подразделений организации

в). Рассогласования в деятельности отдельных систем организации (социальной, экономической, финансовой и др.)

г). Острые противоречия в экономическом состоянии организации (кризисы перепроизводства и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами, неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т. п.).

2 Причины кризиса это:

а). Источники возникновения кризиса

б). Внешние проявления кризисных явлений

в). Первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т. п.); г) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса

3 Кризис это:

а). Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде

б). Хозяйственное, экономическое потрясение, зависящее от нарушения соответствия между спросом и предложением

в). Изменения, переходный период в деятельности предприятия, отрасли экономики в целом

г) а, б, в

4 Кризис, возникший при обострении противоречий или столкновений интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей и др. это:

а). Организационный кризис

б). Психологический кризис

в). Технологический кризис

г). Социальный кризис

№ 5 Внешние факторы возникновения кризисов можно подразделить на:

а). Социально-экономические факторы общего развития страны; рыночные факторы

б). Управленческие; производственные; рыночные

в). а, б

6 Симптомы кризиса предприятия:

а). Снижение рентабельности и объемов прибыли

б). Убыточность производства

в). Истощение или отсутствие резервных фондов

г). Неплатежеспособность

д) а, б, в, г

**Тема 4. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение.**

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение.
2. Закон о несостоятельности (банкротстве).
3. Меры по восстановлению платежеспособности и избежание банкротства.
4. Диагностика неплатежеспособности предприятия.

### **Практическое задание:**

#### **Задание №1.**

Ответить на поставленные вопросы:

1. Что называется несостоятельностью?
2. Отличительные особенности Федерального закона о несостоятельности (банкротстве) 2009 г.
3. Какие меры по восстановлению платежеспособности вы знаете?
4. Как осуществляется диагностика банкротства
5. Финансовые показатели диагностики банкротства

#### **Задание № 2.**

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода составила 2 350 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 1630 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, при условии, что величина срочных гособязательств не возрастет.

#### **Задание № 3.**

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5.3 млн. руб. В случае реорганизации прогнозируется получение ежегодного чистого денежного потока в размере 0,5 млн. руб. Средневзвешенная стоимость капитала – 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

### **Тесты:**

1 Совокупность систем контроля, диагностики и защиты предприятий от неплатежеспособности

- а). Институт банкротства
- б). Инструмент банкротства
- в). Система банкротства
- г). Банковский надзор

2 В арбитражном процессе по делу о банкротстве вправе участвовать:

- а). Партнеры по бизнесу
- б). Руководитель предприятия
- в). Саморегулируемая организация арбитражных управляющих
- г). Конкуренты

3 Способность предприятия на отчетную дату покрыть оборотными средствами краткосрочную кредиторскую задолженность, то есть обеспечить защиту кредиторов от риска неплатежей, характеризует:

- а). Коэффициент текущей ликвидности

- б). Коэффициент абсолютной ликвидности
- в). Коэффициент оборачиваемости собственных средств
- г). Коэффициент обеспеченности собственными средствами

4 Издержки, связанные с падением стоимости компании в результате неэффективной работы в период, предшествующий банкротству, это:

- а). Прямые издержки
- б). Косвенные издержки
- в). Эксплуатационные издержки
- г). Чистые издержки

5 Один из критериев, используемый в России, позволяющий считать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным:

- а). Коэффициент реальной стоимости имущества
- б). Коэффициент текущей ликвидности (<2)
- в). Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств
- г). Коэффициент автономии предприятия

## **Тема 5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии**

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Сущность и содержание антикризисных маркетинговых стратегий.
2. Стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
3. Исследование рыночных возможностей предприятия с позиции антикризисного маркетинга.
4. Оценка конкурентоспособности товара и фирмы.
5. Организация маркетинга на кризисном предприятии.
6. Товарная и сбытовая политики предприятия.
7. Ценовая политика предприятия.
8. Имиджевые составляющие.

### **Практическое задание:**

Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Что называется антикризисной маркетинговой стратегией?
2. Какие стратегии по выводу предприятия из кризиса вы знаете?
3. Что такое конкурентоспособность?
4. Какие пути повышения конкурентоспособности существуют? \_
5. Как возможна организация работы маркетинга на несостоятельном предприятии?
6. Особенности товарной и сбытовой политики на кризисном предприятии
7. Какие стратегии ценообразования вы знаете?
8. Как учитываются имиджевые составляющие при антикризисном управлении

Задание № 2.

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности

качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

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

Задание № 3.

Допишите предложение. Антикризисная маркетинговая стратегия - это система мер, общий план действий в области производства, менеджмента, маркетинга, кадрового управления

**Тесты:**

1 Критерием оценки приоритетных направлений в антикризисной маркетинговой стратегии является:

- а). Ставка дохода на капитал
- б). Выручка от продажи
- в). Рыночная стоимость оцениваемого имущества
- г). Норма возврата капитала

№ 2 Механизм оценки маркетинговой стратегии:

- а). Анализ платежеспособности предприятия
- б). Сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке
- в). Формирование комплекса маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии

№ 3 Виды маркетинговых стратегий:

- а). Стратегия, разработанная на основе прежних достижений предприятий по неконкурентоспособным сегодня товарам
- б). Продвижения товаров на новые рынки
- в). Диверсификации производства

4 Ключевая антикризисная маркетинговая стратегия – это:

- а). Направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса
- б). Главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей

5 Объектом стратегии маркетинга выступает

- а). Будущее положение организации на конкретном рынке
- б). Настоящее положение организации на конкретном рынке
- в). План финансирования (денежные потоки)

**Тема 6. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Стратегии предприятий в условиях кризиса.
2. Анализ внешних факторов с целью выявления причин наступающего кризиса.
3. Анализ внутреннего состояния организации.
4. Пересмотр миссии и целей организации.



6. Анализ альтернативных стратегий и выбор какой-либо из них.
7. Аккумуляция активов предприятия. Оценка принятой стратегии.
8. Реструктуризация и реорганизация производства.

### Практическое задание:

#### Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Дайте определение антикризисной стратегии
2. Как проводится анализ внешних факторов с целью выявления причин наступающего кризиса?
3. С помощью каких показателей рассчитывается анализ внутреннего состояния предприятия?
4. Что называется миссией организации?
5. Какие цели могут стоять перед организацией в условиях кризиса?
6. Как производится анализ альтернативных стратегий
7. Как оцениваются принятые стратегии?
8. Реструктуризация и реорганизация производства – дать характеристику этим понятиям

#### Задание № 2.

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

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой в размере 600 тыс. руб.

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

#### Задание № 3.

Допишите предложение. Хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития, называется \_\_\_\_\_

Тесты:

1 Антикризисная стратегия это:

- а). Список первоочередных мер при возникновении наихудших внешних и/или внутренних обстоятельств, а также действий, которые нужно осуществить заблаговременно
- б). Покупка предприятия
- в). Арбитражный процесс
- г). Решения руководства предприятия-должника

2 Как правило, на несостоятельном предприятии применяется реструктуризация:

- а). Оперативная
- б). Стратегическая

3 Институциональные антикризисные инновации на неплатежеспособном предприятии это:

- а). Сокращение аппарата управления
- б). Новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы
- в). Перераспределение ответственности работников
- г). Новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции

4 Что такое реструктуризация предприятия?

- а). Приведение статуса предприятия и экономических отношений в соответствие с Гражданским кодексом
- б). Комплексное преобразование деятельности предприятия, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
- в). Изменение принципов деятельности предприятия, способствующие улучшению управления
- г). Рассрочка задолженности предприятия

5 Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается:

- а). Установление оптимального соотношения между кредиторской и дебиторской задолженностью
- б). Погашение задолженности посредством отчуждения имущества предприятия-должника по решению суда
- в). Отсрочка, рассрочка, списание, обмен, конвертация и иные процедуры, связанные с освобождением предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств
- г). Добровольная передача кредитору имущества должника

## **Тема 7. Антикризисная инвестиционная политика**

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Антикризисная инвестиционная политика.
2. Внешние и внутренние инвестиции.
3. Эмиссия и размещение акций.
4. Инвестиционные проекты в условиях ограниченности средств.
5. Риски. Управление рисками.
5. Инвестиционный налоговый кредит.

### **Практическое задание:**

Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Дайте определение антикризисной инвестиционной стратегии
2. Каковы критерии оценки инвестиционных проектов?
3. Что называется риском?
4. Какие виды рисков вы знаете?
5. Что называется эмиссией и размещением акций
6. Что такое инвестиционный налоговый кредит?
7. Какие можно выделить способы приспособления к высокой инфляции?
8. Охарактеризуйте возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в России

Задание № 2.

Рассчитайте оптимальную структуру привлеченного капитала, если номинальная безрисковая ставка доходности- 6%, среднерыночная ставка доходности реальная- 13%, темпы инфляции- 3%, коэффициент бета- 1,2%, стоимость заемного капитала – 15%,

ставка налога- 45%. При росте доли заемного капитала на каждые 5% свыше 30% стоимость собственного капитала увеличивается на 10%.

### Задание № 3.

Два года назад группа инвесторов учредила общество с ограниченной ответственностью, которое производит товары народного потребления и приносит прибыль. Уставный капитал общества был образован в минимально допустимых размерах, поэтому инвесторы решили для запуска производства разместить между собой облигационный заем общества в сумме 5 млн. руб. сроком на 2 года с годовым купонным доходом 28%.

В первый год функционирования нового производства условия налогообложения были таковы: Ставка налога на прибыль предприятий и организаций – 35%, Предельная ставка подоходного налога с физических лиц на доходы от инвестиций – 15%, Доходы, полученные физическими лицами в виде процентов по вкладам и займам, подоходным налогом не облагались.

Во второй год порядок налогообложения прибыли предприятий и организаций не изменился. Доходы физических лиц от инвестиций, полученные не в виде дивидендов, стали облагаться в общеустановленном порядке ( предельная ставка подоходного налога – 30%). В части процентов по вкладам и займам стал облагаться доход, превышающий уровень средневзвешенной ставки Банка России по кредитам на рефинансирование, увеличенной на 3% пункта. С указанного превышения подоходный налог взимался по ставке 15%.

Средневзвешенная ставка Банка России по кредитам на рефинансирование составила во второй год деятельности общества 22,5%.

Как изменилась текущая стоимость налогового прикрытия за два года функционирования общества?

### Тесты:

1 По Налоговому кодексу инвестиционный кредит может быть предоставлен на срок

- а). От одного до шести месяцев
- б). От шести месяцев до 1 года
- в). От 1 года до 5 лет
- г). От 1 года до 3 лет
- д). От 1 года до 10

2 В соответствии с Налоговым кодексом РФ налоговый кредит может быть предоставлен заинтересованному лицу на срок:

- а). От одного до шести месяцев
- б). От трех месяцев до одного года
- в). От одного года до трех лет
- г). Нет правильного ответа

3 Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- а). Повышает
- б). Снижает
- в). Не влияет

4 Финансовая политика включает следующие меры:

- а). Налоговую санацию
- б). Создание совместных предприятий
- в). Структурную перестройку предприятия

5 Что не входит в мероприятия по повышению финансовых источников предприятия:

- а). Создание благоприятного имиджа

- б). Налоговые платежи
- в). Востребование дебиторской задолженности

**Кейс-задания:**

Кейс № 1.

Ваше предприятие находится в острой кризисной ситуации. Вам необходимо разработать бизнес-план финансового оздоровления компании. Какие механизмы гарантирования ожидаемого эффекта Вы можете предложить для потенциальных инвесторов в рамках финансового оздоровления предприятия-должника?

Кейс № 2.

Разработать творческое эссе на тему: «Антикризисные инвестиционные проекты в России».

**Тема 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Управленческий аппарат в условиях кризиса.
2. Основные направления реорганизации системы управления предприятием.
3. Этапы формирования новой организационной структуры управления.
4. Повышение компетентности менеджеров.
5. Функции руководителя кризисной фирмы.
6. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии.
7. Технологическая политика на неплатежеспособном предприятии.

**Практическое задание:**

Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Охарактеризуйте факторы, влияющие на производственный процесс
2. Назовите права управляющего предприятием
3. Назовите этапы формирования новой организационной структуры управления
4. Назовите организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости
5. Перечислите функции руководителя кризисной фирмы
6. Охарактеризуйте научно-техническую политику на неплатежеспособном предприятии
7. Что такое технологическая политика на неплатежеспособном предприятии

Задание № 2.

Назовите основные этапы конверсионных преобразований промышленной фирмы. Какое место в конверсионном процессе занимает диверсификация производства?

Задание № 3.

Укажите порядок процедур в цикле антикризисного менеджмента:

- 1) планирование;
- 2) маркетинг;
- 3) диагностика предприятия;
- 4) антикризисные управленческие решения;
- 5) мотивация;
- 6) контроль;

7) учет результатов.

**Тесты:**

1 Производственная стратегия включает:

- а). Создание совместных предприятий
- б). Объединение бизнеса с другими хозяйствующими субъектами
- в). Структурную перестройку предприятия

2 Назовите важнейшее условие успеха развития социального партнерства:

- а). Порядочность участников
- б). Профессионализм участников
- в). наличие среднего класса
- г). «а» и «б»

3 В группу внутренних причин финансового кризиса включают:

- а). Неопытность менеджера
- б). Изменения в налоговом законодательстве, по результатам которого выросла налоговая нагрузка на предприятие, и возник кризис
- в). Несвоевременное составление бухгалтерской отчетности

4 Технология антикризисного управления – это...

- а). Комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий
- б). Поиск вариантов поведения в кризисной ситуации
- в). Технология активной управленческой деятельности в полном комплексе ее функций, ролей и полномочий
- г). Программа мероприятий по выводу предприятия из кризисной ситуации

5 Институциональные антикризисные инновации на неплатежеспособном предприятии это:

- а). Сокращение аппарата управления
- б). Новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы
- в). Перераспределение ответственности работников
- г). Новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции

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

- а). Стратегия стабильности
- б). Стратегия роста
- в). Стратегия сокращения
- г). Функциональная стратегия
- д). Стратегия выживания

## **Тема 9. Управление персоналом кризисного предприятия**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Диагностика систем управления персоналом.
2. Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом.
3. Совершенствование состава и структуры персонала.
4. Адаптация персонала к новым условиям.
5. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса.
6. Антикризисный управляющий в системе управления персоналом.

**Практическое задание:**

Задание №1.

Ответить на поставленные вопросы:

1. Охарактеризуйте диагностик систем управления персоналом
2. Назовите особенности управления персоналом кризисного предприятия?
3. Как классифицируется состав и структура персонала
4. Как производится совершенствование состава и структуры персонала
5. Что называется кадровым ядром?
6. Назовите проблемы стимулирования работников в условиях кризиса
7. Назовите функции антикризисного управляющего в системе управления персоналом
8. Что называется «адаптацией» персонала к новым условиям

**Задание № 2.**

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед.

Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед.

Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

**Задание № 3.**

Собственник предприятия выделил 88 ден. ед. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько ден. ед. получит каждый работник, если один из них потратил 3 часа, второй – 25/16 часов, третий – 5 часов?

**Задание № 4.**

К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят:

1. монетарный (денежный) метод;
2. целевой метод (управление по целям);
3. обогащение труда;
4. партисипативное управление (привлечение работников к управлению).

От каких факторов, по вашему мнению, зависит какой метод преимущественно использовать в конкретной ситуации? Обоснуйте ваш ответ.

**Тесты:**

1 Первопричина банкротства предприятия:

- а). Неэффективное управление
- б). Конкуренция
- в). Нехватка денежных средств
- г). Предпринимательские риски

2 Роль кадрового мониторинга в антикризисном управлении: а) остается неизменной;

- а). Остается неизменной
- б). Не проводится в связи с ограниченностью средств
- в). Возрастает

3 Перечислите основные направления работы с персоналом:

- а). Анализ трудового потенциала

- б). Обучение и переквалификация работников
- в). Контроль за соблюдением законов при увольнении
- г). Все перечисленные

№ 4 К каким методам управления персоналом относится разработка положений, должностных инструкций:

- а). Административные
- б). Экономические
- в). Социально-психологические
- г). Технические

№ 5 Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а). анализ исполнения работы
- б). анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
- в). балансовый метод

## 10.2 Критерии оценки результатов текущего контроля освоения дисциплины

**Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:**

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

### Критерии оценки устного опроса

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка
Хорошо, продвинутый	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Выполнение более 90% тестовых заданий
Хорошо, продвинутый	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
Удовлетворительно, пороговый	Выполнение более 50% тестовых заданий
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания; имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания; показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя; студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки работы над решением кейса:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся излагает материал грамотно, логично, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; даёт четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;



	организует связь теории с практикой.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся демонстрирует отсутствие необходимых теоретических знаний; допускает ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Оценка, уровень достижения компетенций	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
Отлично, высокий	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в

		обработана и систематизирована.	проявлено умение работать в команде.	новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участникам дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			

### 10.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

#### Вопросы для проведения экзамена

1. Понятие кризиса, определение, причины возникновения.
2. Экономический цикл (теории Кейнса, Шумпетера, Маркса и др.)
3. Фазы цикла (этапы).
4. Виды кризисов.
5. Многообразие экономических циклов.
6. Антикризисный менеджмент, понятие определение.
7. Экономические циклы Кондратьева и др.
8. Закон о несостоятельности (банкротстве).
9. Основные понятия банкротства: должник, кредитор, арбитражный суд, и др.
10. Основные причины возникновения кризисов в России.
11. Жизненный цикл кризиса.
12. Кадровая политика в условиях кризиса.
13. Антикризисное регулирование экономики.
14. Кредитно-финансовая система антикризисного регулирования экономики.
15. Цикличность развития экономики.
16. Факторы внешней среды, влияющие на деятельность предприятия.
17. Факторы внутренней среды, влияющие на деятельность предприятия.
18. Понятие о государственных органах управления, их функциях и задачах в регулировании кризисного состояния предприятия.
19. Краткосрочное и долгосрочное прогнозирование возможных кризисных ситуаций.
20. Антициклические меры государства.
21. Функции антикризисного управления.
22. Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации – основные этапы.
23. Антикризисный процесс, его функции.
24. Критерии оценки неплатежеспособности предприятий.
25. Антикризисная инвестиционная политика.
26. Совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий.
27. Микроэкономические проявления кризисов.
28. Институциональные механизмы антикризисного управления.
29. Правовые механизмы антикризисного управления.
30. Финансовые механизмы антикризисного управления.
31. Меры по восстановлению платежеспособности и избежание банкротства.
32. Диагностика неплатежеспособности предприятия.
33. Сущность и содержание антикризисных маркетинговых стратегий.
34. Стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
35. Исследование рыночных возможностей предприятия с позиции антикризисного маркетинга.
36. Оценка конкурентоспособности товара и фирмы.
37. Организация маркетинга на кризисном предприятии.
38. Товарная и сбытовая политики предприятия.
39. Ценовая политика предприятия.
40. Имиджевые составляющие.
41. Стратегии предприятий в условиях кризиса.

42. Анализ внешних факторов с целью выявления причин наступающего кризиса.
43. Анализ внутреннего состояния организации.
44. Пересмотр миссии и целей организации.
45. Анализ альтернативных стратегий и выбор какой-либо из них.
46. Аккумуляция активов предприятия. Оценка принятой стратегии.
47. Реструктуризация и реорганизация производства.
48. Управленческий аппарат в условиях кризиса.
49. Основные направления реорганизации системы управления предприятием.
50. Этапы формирования новой организационной структуры управления.
51. Повышение компетентности менеджеров.
52. Функции руководителя кризисной фирмы.
53. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии.
54. Технологическая политика на неплатежеспособном предприятии.
55. Диагностика систем управления персоналом.
56. Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом.
57. Совершенствование состава и структуры персонала.
58. Адаптация персонала к новым условиям.
59. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса.
60. Антикризисный управляющий в системе управления персоналом.

#### **10.4 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене**

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся показал полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано ответил на все вопросы экзаменационного билета, а также на дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать сложные задачи дисциплины
Хорошо, продвинутый	Обучающийся твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно ответил на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся показал знание только основ программного материала, усвоил его поверхностно, но не допускал грубых ошибок или неточностей, требует наводящих вопросов для правильного ответа, не ответил на дополнительные вопросы, способен решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не знает основ программного материала, допускает грубые ошибки в ответе, не способен решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя