


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

  
Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями  
Трещевский Ю.И.

12.05.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.07.01 Антикризисное управление

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Менеджмент организаций
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** Кособуцкая А.Ю., д.э.н., доц.
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол № 4 от 21.04.2022 г.
- 8. Учебный год:** 2025-2026                      **Семестр 8**

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

– формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков, необходимых для принятия обоснованных стратегических и тактических решений по преодолению кризисов в организациях, выработка умения пользоваться инструментами управления в условиях кризиса.

*Задачи учебной дисциплины:*

1) сформировать знания в отношении:

- закономерностей возникновения и развития кризисов;
- анализа, оценки и прогнозирования деятельности предприятия, основных видов риска, реструктуризации собственности, реорганизации, ликвидации и финансового оздоровления предприятий;
- разработки антикризисной стратегии и тактических мероприятий;

2) усвоить и научиться использовать:

- методы анализа финансовой состоятельности предприятия;
- специфические приемы, формы и технологии менеджмента в области антикризисного управления;
- типовые стратегии и тактики антикризисного управления;

3) сформировать навыки и умения:

- принимать эффективные управленческие стратегические и тактические решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий;
- использовать инструменты финансового планирования и разрабатывать план финансового оздоровления организации.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как Стратегический менеджмент, Финансовый и инвестиционный анализ, Бухгалтерский учет, Финансовые технологии в управлении.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК 6	Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК 6.1	Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	Знать: - виды кризисов, их причины и последствия для организации; - особенности кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации; - цели, задачи и принципы процедур банкротства, особенности функционирования организации в рамках каждой процедуры; - инновационные механизмы, направленные на повышение устойчивости бизнеса; - особенности формирования кадровой политики кризисного предприятия (организации); Уметь: - разрабатывать антикризисную стратегию и

				<p>тактические мероприятия по функциональным областям;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять внутренние резервы и источники инвестиций, определять «точки роста»;</li> <li>- разрабатывать антикризисные проекты;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа проблем, связанных с кризисами предприятия;</li> <li>- навыками постановки задач стратегического и тактического планирования при проведении различных процедур банкротства.</li> </ul>
		ПК 6.3	Использует инструменты финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности финансового планирования на кризисном предприятии;</li> <li>- основные методики оценки финансового здоровья организации и оценки вероятности угрозы банкротства;</li> <li>- источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить диагностику финансового состояния предприятия, определять уровень кризисной опасности и ее локализацию, причины;</li> <li>- применять на практике показатели платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия и делать аналитические выводы при оценке их динамики;</li> <li>- оценивать инвестиционные возможности предприятия;</li> <li>- разрабатывать план финансового оздоровления;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками проведения расчетов нормативных критериев платежеспособности;</li> <li>- методами оценки финансового состояния предприятия, а также анализа финансовых результатов;</li> <li>- навыками использования основных инструментов финансового планирования организации и ее структурных подразделений.</li> </ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 4 з.ед. / 144 ч.**

**Форма промежуточной аттестации – экзамен**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам
			8 семестр
Аудиторные занятия		54	54
в том числе:	лекции	22	22
	практические	32	32
	лабораторные		
Самостоятельная работа		54	54
в том числе: курсовая работа (проект)			
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)		36	36
Итого:		144	144

### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Введение в антикризисное управление	Понятие, причины и последствия экономического кризиса. Кризисы в развитии организации. Антикризисное управление и его роль в экономической жизни предприятия (организации). Предмет, объект и субъект антикризисного управления.	-
1.2	Государственное регулирование кризисных ситуаций	Современные концепции государственного регулирования экономики; методы государственного регулирования экономики; финансовая политика государства; функции органов государственной власти, осуществляющих государственное регулирование и управление.	-
1.3	Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций	Понятие несостоятельности (банкротства). Виды банкротства. Экономические причины возникновения неплатежеспособности предприятий (организаций). Стадии банкротства. Институт банкротства. Цели и принципы процедуры банкротства, реорганизационные и ликвидационные меры. Признаки банкротства законодательного характера.	-
1.4	Управленческая кризис-диагностика	Сущность и проблематика управленческой кризис-диагностики. Информационная основа для проведения управленческой кризис-диагностики. Сигналы раннего финансового предупреждения. Методы диагностики банкротства. Дискриминантные модели оценки вероятности угрозы банкротства, область их применения.	-
1.5	Антикризисная стратегия и тактика	Стратегия антикризисного управления, ее связь с долгосрочной стратегией бизнес выживания, стабилизации, предупреждения. Функциональные стратегии в антикризисном управлении. Тактика антикризисного управления по фазам реструктуризации бизнеса.	-
1.6	Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости	Инновационная деятельность как инструмент антикризисного управления, стабилизатор переломных моментов и гаситель возмущений. Инновационные механизмы, направленные на повышение устойчивости жизнедеятельности бизнеса. Первоочередные, процессные и продуктовые инновации.	-
1.7	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Инвестиционная политика в процессе финансового оздоровления и внешнего управления. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Государственное регулирование инвестиционной деятельности и его роль в финансовом оздоровлении предприятия.	-
1.8	Социальные аспекты несостоятельности	Подходы к управлению персоналом кризисного предприятия и формирование рациональной кадровой политики. Типы кадровой политики на кризисном предприятии. Принципы управления персоналом кризисного предприятия (организации). Мотивация персонала в условиях кризиса;	-

		регулирование трудовых отношений при проведении различных процедур банкротства; особенности социальной защиты работников при проведении процедур банкротства.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Кризисы и антикризисное управление	Понятие кризиса. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Виды экономических кризисов, их особенности, причины возникновения. Функции, выполняемые кризисами: информационная, разрушительная, оздоровительная. Проблемы проявления кризиса. Кризисы в развитии организации. Роль антикризисного управления в экономической жизни предприятия (организации). Сущность, особенности и механизмы антикризисного управления.	-
2.2	Роль государства в регулировании кризисов	Эволюция взглядов на возможности вмешательства государства в рыночную экономику. Формы и инструменты государственного антикризисного регулирования. Модели (американская, японская, германская, шведская, южнокорейская и др.). Методы государственного регулирования экономики. Функции органов государственной власти, осуществляющих государственное антикризисное регулирование и управление.	-
2.3	Экономический и правовой механизмы антикризисного управления	Понятие банкротства, его виды. Экономические причины возникновения неплатежеспособности предприятий (организаций). Процесс превращения нормально функционирующего бизнеса в банкрота. Стадии банкротства. Институт банкротства. Правовое регулирование несостоятельности в РФ, историческая преемственность законов о банкротстве. Цели и принципы процедуры банкротства, реорганизационные и ликвидационные меры. Признаки банкротства законодательного характера. Судебные и внесудебные процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение, добровольная ликвидация должника.	-
2.4	Диагностика кризисных явлений в деятельности организации	Сущность и проблематика диагностики кризисных явлений в организации. Сигналы раннего финансового предупреждения. Методы диагностики банкротства и оценки «финансового здоровья» предприятия. Критерии оценки финансового состояния предприятия. Модели прогнозирования банкротства.	-
2.5	Разработка антикризисной стратегии и тактических мероприятий	Стратегия антикризисного управления, ее связь с долгосрочной стратегией бизнес выживания, стабилизации, предупреждения. Функциональные стратегии в антикризисном управлении: маркетинг, производство, персонал, организация/управление, финансы. Взаимосвязь функциональных стратегий и критерии оценки эффективности. Тактика антикризисного управления по фазам реструктуризации бизнеса. Первоочередные меры выявления внутренних резервов и источников инвестиций, поиск «точек роста», разработка проектов.	-
2.6	Инновации в антикризисном управлении	Принципы управления инновационными процессами в условиях финансового оздоровления бизнеса. Инновационная деятельность как инструмент антикризисного управления, стабилизатор переломных моментов и гаситель возмущений. Инновационные механизмы, направленные на повышение устойчивости жизнедеятельности	-

		бизнеса. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.	
2.7	Управление инвестиционной деятельностью кризисного предприятия	Анализ конъюнктуры инвестиционного рынка, поиск бизнес-идей, разработка инвестиционной стратегии и оценка инвестиционных возможностей. Антикризисный инвестиционный проект. Требования к антикризисным инвестиционным проектам. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.	-
2.8	Социальные факторы антикризисного управления	Наиболее значимые причины кризиса персонала организации-банкрота. Типы кризисов персонала организации. Влияние человеческого фактора на развитие кризиса в организации. Алгоритм реализации концепции антикризисного управления персоналом. Разновидности антикризисной кадровой политики. Методы работы с персоналом кризисного предприятия. Эффективные и неэффективные практики управления персоналом кризисного предприятия	-

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в антикризисное управление.	2			2	4
2	Кризисы и антикризисное управление		4		4	8
3	Государственное регулирование кризисных ситуаций.	2			2	4
4	Роль государства в регулировании кризисов.		4		4	8
5	Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций.	4			2	6
6	Экономический и правовой механизмы антикризисного управления.		4		6	10
7	Управленческая кризис-диагностика.	4			2	6
8	Диагностика кризисных явлений в деятельности организации.		6		6	12
9	Антикризисная стратегия и тактика.	4			2	6
10	Разработка антикризисной стратегии и тактических мероприятий.		4		4	8
11	Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости.	2			2	4
12	Инновации в антикризисном управлении.		4		4	8
13	Инвестиционная	2			2	4

	политика в антикризисном управлении.					
14	Управление инвестиционной деятельностью кризисного предприятия.		2		4	6
15	Социальные аспекты несостоятельности.	2			2	4
16	Социальные факторы антикризисного управления.		4		6	10
	Итого:	22	32		54	108

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:**

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

##### Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекции обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность отдельных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

##### Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Выполнение обучающимися набора практических заданий предметной области направлено на формирование навыков их решения.

Прежде чем приступить к выполнению практических заданий и решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Антикризисное управление: учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин [и др.]; под ред. И.К. Ларионова. – 4-е изд. – М.: Дашков и К°, 2022. – 380 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621838">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621838</a>
2	Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник / К.А. Гореликов. – 4-е изд. – М.: Дашков и К°, 2020. – 216 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621641">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621641</a>
3	Демчук О.Н. Антикризисное управление: учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 4-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=54542">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=54542</a>
4	Антикризисное управление: теория и практика: учебное пособие / под ред. В.Я. Захарова. – 4-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 320 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=682345">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=682345</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5	Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/</a>
6	Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721</a>
7	Трещевский, Ю.И. Кризисные процессы и антикризисное управление в регионах России: опыт теоретического и эмпирического анализа: Монография. – Воронеж: Научная книга, 2014. – 229 с.
8	Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: учебное пособие / ред. В. Э. Керимов. – 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2020. – 324 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229281">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229281</a>

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
9	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
10	ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a>
11	ЭБС «Лань» <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
12	Справочная правовая система «Консультант плюс»: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> ;
13	Справочная правовая система «Гарант»: <a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a>
14	Бизнес журнал: <a href="http://www.business-magazine.ru/">http://www.business-magazine.ru/</a> ;
15	Клуб менеджеров: executive <a href="http://www.executive.ru">http://www.executive.ru</a>
16	Энциклопедия Экономиста: <a href="http://www.grandars.ru/">http://www.grandars.ru/</a> .
17	Стратегические решения и риск менеджмент, журнал: <a href="https://www.jsdrm.ru/jour">https://www.jsdrm.ru/jour</a>
18	Российский союз саморегулируемых организаций арбитражных управляющих: <a href="http://www.rssou.ru/">http://www.rssou.ru/</a>
19	Гореликов, К. А. Антикризисное управление / К. А. Гореликов ; читает Обоянка Вероника. – Москва : ИДДК, 2018. – 1 файл (07 ч 58 мин 07 с). – Формат записи: MP3. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=606317">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=606317</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
20	Катаева Т.М. Основы антикризисного менеджмента: учебное пособие / Т.М. Катаева, М.Ю. Ланкина. – Таганрог: Южный федеральный университет, 2016. – Ч. 1. – 95 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493062">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493062</a>
21	Фирсова А.А. Антикризисное управление: учебное пособие / А. А. Фирсова. — 3-е изд. — М.: ФЛИНТА, 2019. — 179 с. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/119448">https://e.lanbook.com/book/119448</a>
22	Синявин В.Ю. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / В.Ю. Синявин. — Пенза: ПГУ, 2019. — 278 с. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/162289">https://e.lanbook.com/book/162289</a>

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):



При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, выполняется индивидуальное аналитическое задание. Проверка индивидуального аналитического задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ)

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, Ноутбук Lenovo IdeaPad G7800, Проектор Optoma W331,3300ansi lm

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Введение в антикризисное управление. Кризисы и антикризисное управление. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Роль государства в регулировании кризисов. Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления. Антикризисная стратегия и тактика. Разработка антикризисной стратегии и тактических мероприятий. Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости. Инновации в антикризисном управлении. Социальные аспекты несостоятельности. Социальные факторы антикризисного управления.	ПК-6	6.1	Контрольная работа
2.	Управленческая кризис-диагностика. Диагностика кризисных явлений в деятельности организации. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Управление инвестиционной деятельностью кризисного предприятия.	ПК-6	6.3	Практические задания Контрольная работа
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов Практическое задание

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### 20.1.1 Перечень практических заданий (примеры задач)

1. Ликвидационная стоимость организации, дело о банкротстве которой рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн р. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн р. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 10 %. Суд собирается принять решение о ликвидации организации. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

2. Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд р. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток – 540 млн р. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 12 %. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

3. Фирмы А, В и С занимаются бизнесом, связанным с взаимными поставками ресурсов и услуг. Каждая из фирм имеет долги перед другими в виде невыполненных обязательств по оплате ресурсов или услуг.

Выписка из баланса фирмы А

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
долг фирмы В	100	задолженность фирме В	20
долг фирмы С	50	задолженность фирме С	40

Выписка из баланса фирмы В

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
долг фирмы А	20	задолженность фирме А	100
долг фирмы С	120	задолженность фирме С	10

Выписка из баланса фирмы С

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
долг фирмы А	40	задолженность фирме А	50
долг фирмы В	10	задолженность фирме В	120

Нарисуйте схему взаимных долгов фирм А, В и С, а также схему погашения долгов с использованием взаимозачетов. Рассчитайте платежеспособность каждой из фирм до и после взаимозачета.

4. Фирма имеет дебиторскую задолженность, а также просроченный долг перед поставщиками. Она вынуждена платить поставщикам штраф за несвоевременный возврат долгов, а также нести потери, связанные с обесценением дебиторской задолженности в условиях инфляции. Фирма может продать свою дебиторскую задолженность факторинговой компании и погасить долг.

Определить, выгодна ли факторинговая операция, и какую сумму выгоднее продать факторинговой компании, если:

Сумма дебиторской задолженности – 220 тыс. руб.

Сумма просроченной кредиторской задолженности – 120 тыс. руб.

Среднегодовой индекс цен – 20 %

Ожидаемый срок погашения дебиторской задолженности – 91 день

Пени за 1 день отсрочки погашения кредиторской задолженности – 0,01%

Стоимость услуг по факторингу – 30% от стоимости продаваемой задолженности.

Критерии оценки:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил практическое задание, сделал логически обоснованные корректные развернутые выводы по полученным результатам, оформил решение надлежащим образом;

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если практическое задание выполнено верно, имеют место негрубые (расчетные) ошибки, сделаны корректные выводы по полученным результатам, либо решение выполнено верно, но не представлены (или представлены не полностью) выводы по расчетам; решение оформлено надлежащим образом;

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если ход решения задачи верный, но была допущена одна или две ошибки, приведшие к неправильному ответу или не получен ответ и приведено неполное решение задачи, но используемые формулы и ход приведенной части решения верны;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача не решена; в работе получен неверный ответ, связанный с грубой ошибкой, отражающей непонимание используемых формул и правил, а также если приведен правильный ответ, но решение отсутствует.

### **20.1.3 Перечень заданий для контрольных работ**

Контрольная работа «Управленческая кризис-диагностика.

Антикризисная стратегия и тактика»

На основе данных бухгалтерского баланса (форма № 1) и отчета о финансовых результатах (форма № 2) предприятия – объекта практики провести:

1. Анализ финансового здоровья организации (рассчитать показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости);

2. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса и отчета о финансовых результатах;

3. Оценку вероятности угрозы банкротства (двухфакторная модель, четырехфакторная модель, пятифакторная Альтмана - оригинальная и усовершенствованная, модель R-счета).

Возможно использование других моделей при обосновании их адекватности объекту исследования. Все расчеты выполняются в динамике (как минимум на 2 даты)

Сделать выводы, выявить основные причины развития кризисной ситуации.

4. Разработать антикризисную стратегию и тактические мероприятия по функциональным подсистемам.

5. Предложить план финансового оздоровления исследуемого предприятия и составить прогноз изменения показателей платежеспособности и финансовой устойчивости.

Критерии оценки:

- Оценка «отлично»: все расчеты выполнены корректно, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов, правильно определены причины проблем на предприятии, верно установлены задачи тактического и стратегического антикризисного планирования. Обучающийся демонстрирует умение использовать инструменты финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений.

- Оценка «хорошо»: расчеты выполнены корректно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Предложенные стратегии и тактические мероприятия недостаточно проработаны.

- Оценка «удовлетворительно»: в расчетах имеют место ошибки. Имеются затруднения с выводами. Стратегия слабо аргументирована.

- Оценка «неудовлетворительно»: грубые ошибки в расчетах. Знания по дисциплине обрывочны, не представляют определенной системы. Стратегия выбрана некорректно.

## **20.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### **20.2.1 Перечень вопросов к экзамену:**

1. Концепция и ключевые проблемы антикризисного управления.

2. Антикризисное управление и его роль в экономической жизни предприятия (организации). Предмет, объект и субъект антикризисного управления.
3. Современные концепции государственного регулирования экономики.
4. Формы государственного регулирования кризисных процессов.
5. Механизмы государственного антикризисного регулирования.
6. Функции органов государственной власти, осуществляющих государственное регулирование и управление.
7. Факторы и критерии эффективности антикризисного управления.
8. Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций и особенности антикризисной политики в зарубежных странах.
9. Особенности антикризисного управления в современной России.
10. Жизненный цикл предприятия и кризисы.
11. Понятие, причины и последствия кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии организации.
12. Виды и особенности экономических кризисов, причины возникновения.
13. Понятие несостоятельности (банкротства). Виды банкротства. Экономические причины возникновения неплатежеспособности предприятий (организаций).
14. Процесс превращения нормально функционирующего бизнеса в банкрота. Стадии банкротства.
15. Диагностика "финансового здоровья" предприятия. Сигналы раннего финансового предупреждения.
16. Дискриминантные модели оценки вероятности угрозы банкротства, область их применения.
17. Институт банкротства. Правовое регулирование несостоятельности в РФ, историческая преемственность законов о банкротстве.
18. Цели и принципы процедуры банкротства, реорганизационные и ликвидационные меры. Признаки банкротства законодательного характера.
19. Судебные и внесудебные процедуры банкротства.
20. Меры по предупреждению банкротства организаций. Условия и предпосылки, необходимые для осуществления финансового оздоровления.
21. Процедура наблюдения: цели, задачи, особенности.
22. Внешнее управление.
23. Финансовое оздоровление. Типовая методика плана финансового оздоровления: структура и содержание.
24. Конкурсное производство.
25. Мировое соглашение.
26. Особенности банкротства отдельных категорий должников.
27. Риски в антикризисном управлении.
28. Стратегия антикризисного управления, ее связь с долгосрочной стратегией бизнеса.
29. Антикризисная производственная стратегия.
30. Антикризисная маркетинговая стратегия.
31. Антикризисная финансовая стратегия.
32. Антикризисная кадровая политика.
33. Функциональные стратегии в антикризисном управлении: подсистема «организация / управление».
34. Взаимосвязь функциональных антикризисных стратегий и критерии оценки эффективности.
35. Роль инноваций в антикризисном управлении. Первоочередные антикризисные инновации.
36. Технологические инновации кризисного предприятия.
37. Продуктовые инновации кризисного предприятия.
38. Финансирование антикризисных инноваций.
39. Антикризисный инвестиционный проект. Требования к антикризисным инвестиционным проектам.
40. Формирование инвестиционных ресурсов кризисного предприятия.
41. Первоочередные меры выявления внутренних резервов и источников инвестиций, поиск «точек роста», разработка проектов.
42. Типы кадровой политики на кризисном предприятии и принципы управления персоналом кризисного предприятия (организации).
43. Мотивация персонала в условиях кризиса.

44. Регулирование трудовых отношений при проведении различных процедур банкротства; особенности социальной защиты работников при проведении процедур банкротства.
45. Требования, предъявляемые к арбитражным управляющим. Права и обязанности антикризисных управляющих.
46. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих: цели и задачи, права и обязанности.

### 20.2.2 Перечень практических заданий для экзамена:

1. По данным баланса и отчета о финансовых результатах предприятия рассчитать показатели платежеспособности, сделать выводы. Определить задачи антикризисного управления данным предприятием.
2. По данным баланса и отчета о финансовых результатах предприятия рассчитать показатели финансовой устойчивости, сделать выводы. Определить задачи антикризисного управления данным предприятием.
3. По данным баланса и отчета о финансовых результатах предприятия оценить вероятность наступления банкротства. Сделать выводы. Дать рекомендации по улучшению ситуации.
4. Предприятие производит и продает в месяц 400 изделий по 250 т. р. за единицу. Переменные издержки составляют 150 т. р. на одно изделие. Валовая маржа на единицу продукции равна 100 т. р. Постоянные издержки предприятия в месяц составляют 45 млн р. При разработке бизнес-плана финансового оздоровления предприятия было внесено предложение об использовании более дешевых материалов, что дает экономию на переменных издержках по 25 т. р. на одно изделие. При обсуждении предложения возникло опасение, что это может привести к снижению качества продукции, следовательно, к уменьшению реализации до 350 штук в месяц. Следует ли, по Вашему мнению, поддержать предложение об использовании в производстве более дешевых материалов?
5. В процессе реструктуризации предприятие приобрело оборудование стоимостью 50 млн р. Цена продукции – 36 т. р./шт. Стоимость сырья и материалов – 24 т. р. Расходы по оплате труда и прочие переменные расходы – 5 т. р. Постоянные издержки, связанные с приобретением и эксплуатацией нового оборудования – 60 млн р. Условия расчетов фирмы со своими поставщиками и покупателями следующие: покупатели продукции фирмы задерживают оплату в среднем на два месяца, в то же время сама фирма оплачивает сырье и материалы в среднем через один месяц. При каком объеме реализации продукции предприятие окупит затраты на приобретение данного оборудования?
6. Привести пример известной организации в кризисном состоянии. Определить факторы, вызвавшие кризис. Предложить стратегию антикризисного управления.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний, и практическое задание, позволяющее оценить степень сформированности умений и навыков.

Обучающиеся, в течение семестра успешно выполнившие все практические задания и получившие оценки «хорошо» и «отлично» за контрольную работу освобождаются от выполнения практического задания на экзамене и отвечают только на теоретические вопросы.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-х балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует глубокое знание теоретических и методических основ управления кризисами на предприятии; умения и навыки анализа проблем, связанных с кризисами предприятия, постановки задач тактического и стратегического антикризисного планирования, корректно использует инструменты финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений; знает и применяет формулы, необходимые для проведения финансовых расчетов, и нормативные документы; умеет решать задачи, анализировать ситуации, делать практические выводы и предлагать рекомендации по решению выявленных проблем. Текущие аттестации пройдены на оценки «отлично».	Отлично

<p>Обучающийся излагает теоретические вопросы КИМ систематизировано и последовательно, демонстрирует умение анализировать материал и проблемы, связанные с кризисами предприятия, определяет задачи тактического и стратегического антикризисного планирования, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; при использовании инструментов финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений допускает неточности и незначительные ошибки; знает и применяет формулы, необходимые для проведения финансовых расчетов, и нормативные документы, но допускает неточности.</p> <p>Прохождение текущих аттестаций на оценки «хорошо» и «отлично».</p>	<p>Хорошо</p>
<p>Содержание теоретического материала раскрыто неполно или непоследовательно, но усвоены основные категории, связанные с антикризисным управлением предприятием. Имеются существенные затруднения или допущены ошибки в постановке задач тактического и стратегического антикризисного планирования, использовании инструментов финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений (знает отдельные формулы и нормативные документы, но допускает значительные неточности в их применении); выводы не аргументированы и недоказательны.</p> <p>Прохождение текущих аттестаций на положительные оценки, в т.ч. «удовлетворительно».</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала. Обучающийся не способен применять знания для решения практических задач, анализа проблем, связанных с кризисами предприятия, не умеет определять задачи тактического и стратегического антикризисного планирования, использовать инструменты финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений.</p> <p>Непрохождение текущих аттестаций / получение оценок «неудовлетворительно».</p>	<p>Неудовлетворительно</p>