

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.



27.04.2023 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 20.04.2023 г.
- 8. Учебный год:** 2026-2027                      **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, Бизнес-планирование, Управление человеческими ресурсами,

## 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:

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать антикризисную стратегию и тактические мероприятия по функциональным областям;</li> <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>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	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>
5	Кособуцкая А.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие. – Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2022. – 208 с.
6	Трещевский, Ю.И. Кризисные процессы и антикризисное управление в регионах России: опыт теоретического и эмпирического анализа: Монография. – Воронеж: Научная книга, 2014. – 229 с.
7	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>

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

№ п/п	Ресурс
8	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
9	ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a>
10	ЭБС «Лань» <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
11	Справочная правовая система «Консультант плюс»: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> ;
12	Справочная правовая система «Гарант»: <a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a>
13	Бизнес журнал: <a href="http://www.business-magazine.ru/">http://www.business-magazine.ru/</a> ;
14	Единый федеральный реестр сведений о банкротстве <a href="http://bankrot.fedresurs.ru/">http://bankrot.fedresurs.ru/</a>
15	Энциклопедия Экономиста: <a href="http://www.grandars.ru/">http://www.grandars.ru/</a> .
16	Стратегические решения и риск менеджмент, журнал: <a href="https://www.jsdrm.ru/jour">https://www.jsdrm.ru/jour</a>
17	Российский союз саморегулируемых организаций арбитражных управляющих: <a href="http://www.rsoau.ru/">http://www.rsoau.ru/</a>
18	Гореликов, К. А. Антикризисное управление / К. А. Гореликов ; читает Обоянка Вероника. – М.: ИДДК, 2018. – 1 файл (07 ч 58 мин 07 с). – Формат записи: МР3. – 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
19	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>
20	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>
21	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	Практико-ориентированное задание
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 (задачи) Практико-ориентированное задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Тестирование Задачи

## 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:

- практические задания, задачи;
- выполнение практико-ориентированного задания.

Текущие аттестации проводятся в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

### 20.1.1 Примеры практических заданий (задач)

**ЗАДАНИЕ 1.** Производственное предприятие имеет на балансе оборотные активы в следующих суммах (тыс. ден. ед.):

Материальные оборотные активы – 65 ден. ед.

Дебиторская задолженность – 73 ден. ед.

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – 8 ден. ед.

Краткосрочные обязательства – 110 ден. ед.

На основе коэффициента текущей ликвидности определите, достаточен ли уровень платежеспособности предприятия?

**ЗАДАНИЕ 2.** Совокупные постоянные затраты составляют 500 тыс. руб., переменные затраты в расчете на единицу продукции 15 руб., а продается этот товар по цене 20 руб. за штуку.

При каком объеме производства и продаж в стоимостном выражении предприятие не будет терпеть убытки.

Ответ представить в тысячах рублей.

**ЗАДАНИЕ 3.** При каком минимальном объеме спроса на продукцию в натуральном выражении промышленному предприятию целесообразно осуществлять ее выпуск, если:

Средняя цена единицы продукции — 100 руб.;

Совокупные переменные затраты в точке безубыточности составляют — 450 000 руб.;

Постоянные расходы — 150 000 руб.

**ЗАДАНИЕ 4.** Величина текущих активов предприятия на конец отчетного периода – 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства предприятия – 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие шесть месяцев, чтобы достичь значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, при условии, что сумма краткосрочных обязательств не возрастет.

Ответ в тыс. рублей.

**ЗАДАНИЕ 5.** Бизнес в течение первых пяти лет будет приносить доход:

1-й год – 1000 у.е.

2-й год – 1500 у.е.

3-й год – 2000 у.е.

4-й год – 2500 у.е.,

5-й год – 3000 у.е.

Затем ожидается его продажа по цене 45000 у.е.

По какой максимальной цене экономически целесообразна его покупка в настоящее время, если приемлемая ставка доходности 20%.

Значения коэффициента дисконтирования округлять до тысячных.

Ответ округлить до целых.

**ЗАДАНИЕ 6.** Производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 1000 изделий, которые продаются по цене 20 тыс. руб. Все, что производится – сбывается, незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет. Постоянные затраты составляют 4 млн. руб. Переменные затраты на единицу продукции – 12 тыс. руб.

Рассчитать, какое снижение объема производства и реализации сможет выдержать предприятия без получения убытков.

Ответ в %.

Критерии оценки:

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

- оценка «хорошо» выставляется студенту, 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 студенту, 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 студенту, 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.

### **20.1.2 Практико-ориентированное задание «Управленческая кризис-диагностика. Антикризисная стратегия и тактика»**

Цель - овладение навыками анализа проблем, связанных с диагностикой кризисов предприятия и оценкой их рисков, постановки задач тактического и стратегического антикризисного планирования; развитие умения предлагать рекомендации по снижению рисков финансовой несостоятельности и решению выявленных проблем, разрабатывать мероприятия по оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

Задание выполняется на материалах одной из российских компаний.

Результаты анализа представляются в форме аналитического отчета.

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 риска (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 (риски появления кризиса) на предприятии, верно установлены задачи тактического и стратегического антикризисного планирования. Студент демонстрирует умение применять методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

- 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:

- тестирование;
- задачи;
- результаты прохождения текущей аттестации, выполнения расчетно-аналитического задания.

## **20.2.1 Описание технологии проведения**

### **20.2.1.1 Примеры тестовых заданий**

**ЗАДАНИЕ 1.** Выберите верное утверждение

- уровень кредитоспособности предприятия находится в прямой зависимости от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости;
- уровень кредитоспособности предприятия находится в обратной зависимости от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости;
- уровень кредитоспособности находится в обратной зависимости от уровня рентабельности;
- уровень кредитоспособности предприятия не зависит от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости.

**Ответ:** уровень кредитоспособности предприятия находится в прямой зависимости от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости.

**ЗАДАНИЕ 2.** Кредитор оценивает финансовую устойчивость предприятий. На предприятии А коэффициент автономии равен 57 %, на предприятии Б – 34 %, на предприятии В – 20%. Какое из этих предприятий наиболее финансово устойчиво?

- предприятие А;
- предприятие Б;
- предприятие В;
- недостаточно данных.

**Ответ:** предприятие А.

**ЗАДАНИЕ 3.** Один из распространенных методов интегральной оценки угрозы банкротства предприятия:

- модель Альтмана;
- модель Ланкастера;
- модель Смита;
- модель Шарпа.

**Ответ:** модель Альтмана.

**ЗАДАНИЕ 4.** Управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций – это:

- антикризисное стратегическое управление;
- риск-менеджмент;
- реинжиниринг;
- бенчмаркинг.

**Ответ:** риск-менеджмент.

**ЗАДАНИЕ 5.** Для изучения динамики отдельных финансовых показателей во времени используется:

- вертикальный анализ;
- горизонтальный анализ;
- факторный анализ;

- сравнительный анализ.

**Ответ:** горизонтальный анализ.

**ЗАДАНИЕ 6.** Как можно сократить постоянные расходы предприятия?

- уволить часть производственных работников, работающих сдельно;
- найти более выгодных поставщиков основного сырья и материалов;
- сократить расход электроэнергии, используемой в технологическом процессе;
- сократить арендуемые площади.

**Ответ:** сократить арендуемые площади.

**ЗАДАНИЕ 7.** В каких ситуациях целесообразно проводить финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия?

- активы меньше долговых обязательств;
- ликвидационная стоимость бизнеса выше его экономической стоимости;
- реальные активы покрывают долговые обязательства;
- собственники заинтересованы в ликвидации предприятия.

**Ответ:** реальные активы покрывают долговые обязательства.

**ЗАДАНИЕ 8.** Преобразование фирмы, предусматривающее переход от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, заканчивающимися удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это:

- бенчмаркинг;
- стратегический менеджмент;
- реинжиниринг;
- аутсорсинг.

**Ответ:** реинжиниринг.

**ЗАДАНИЕ 9.** Маржинальный доход – это разница между:

- выручкой и затратами;
- выручкой и переменными затратами;
- выручкой и постоянными затратами;
- переменными и постоянными затратами.

**Ответ:** выручкой и переменными затратами.

**ЗАДАНИЕ 10.** При прочих равных условиях из альтернативных вариантов следует выбрать тот инвестиционный проект, у которого:

- чистый дисконтированный доход (NPV) больше, чем у альтернативных вариантов;
- чистый дисконтированный доход (NPV) меньше, чем у альтернативных вариантов;
- индекс прибыльности инвестиций (PI) меньше, чем у альтернативных вариантов;
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) больше, чем у альтернативных проектов.

**Ответ:** чистый дисконтированный доход (NPV) больше, чем у альтернативных вариантов.

### 20.2.1.2 Примеры расчетных задач и практических заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Производственное предприятие имеет на балансе оборотные активы в следующих суммах (тыс. ден. ед.):

Материальные оборотные активы – 65 ден. ед.

Дебиторская задолженность – 73 ден. ед.

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – 8 ден. ед.

Краткосрочные обязательства – 110 ден. ед.

На основе коэффициента текущей ликвидности определите, достаточен ли уровень платежеспособности предприятия?

**Решение:**

Коэффициент текущей ликвидности = оборотные активы / краткосрочные обязательства  
 $= (65+73+8) / 110 = 1,32$

Нормативное значение для производственного предприятия  $\geq 1,5$

**Ответ:**

Полученное значение коэффициента текущей ликвидности меньше нормативного, следовательно, уровень платежеспособности недостаточен.

**ЗАДАНИЕ 2.** Инновационный антикризисный проект, требующий вложения 120 млн руб., обеспечит в течение четырехлетнего жизненного цикла следующий доход:

1-й год – 60 млн руб.,

2-й год – 40 млн руб.,

3-й год – 20 млн руб.,

4-й год – 5 млн руб.

Ликвидационная стоимость активов составит 25 млн. руб.

Ставка дисконтирования 6%.

Определить, будет ли проект экономически выгодным? И рассчитать чистый дисконтированный доход проекта (NPV) определить.

Коэффициенты дисконтирования округлять до сотых.

Ответ представить в миллионах рублей, округлить до сотых.

**Решение:**

Рассчитаем чистый дисконтированный доход по проекту:

$NPV = -120 + 60 / (1 + 0,06) + 40 / (1 + 0,06)^2 + 20 / (1 + 0,06)^3 + (5 + 25) / (1 + 0,06)^4 = 12,50$  млн руб.

**Ответ:**

12,50 млн руб., проект экономически выгодный.

**ЗАДАНИЕ 3.** Совокупные постоянные затраты составляют 500 тыс. руб., переменные затраты в расчете на единицу продукции 15 руб., а продается этот товар по цене 20 руб. за штуку.

При каком объеме производства и продаж в стоимостном выражении предприятие не будет терпеть убытки.

Ответ представить в тысячах рублей.

**Решение:**

Рассчитаем точку безубыточности:

$V_{кр} = Z_{пост} / (Ц - Z_{пер\ удельные})$

$V_{кр} = 500 / (20 - 15) = 100$  тыс. шт.

Выручка<sub>кр</sub> =  $V_{кр} * Ц$

Выручка<sub>кр</sub> =  $100 * 20 = 2000$  тыс. руб.

**Ответ:** 2000

**ЗАДАНИЕ 4.** Объем реализации продукции – 18 тыс. изделий. Себестоимость одного изделия 2800 ден. ед., в том числе переменные затраты – 1750 ден. ед. Рентабельность продукции – 12 %.

Определить критический объем производства.

Ответ представить в штуках.

**Решение:**

$V_{кр} = Z_{пост} / (Ц - Z_{пер\ удельные})$

Рассчитаем затраты постоянные:

$Z_{пост} = (\text{себестоимость} - Z_{пер\ удельные}) * V = (2800 - 1750) * 18000 = 1050 * 18000 = 18900000$  ден. ед.

$Ц = \text{Себестоимость} * (1 + R/100) = 2800 * (1 + 0,12) = 3136$  ден. ед.

$V_{кр} = 18\,900\,000 / (3136 - 1750) = 13636$  изд.

**Ответ:** 13636

**ЗАДАНИЕ 5.** При каком минимальном объеме спроса на продукцию в натуральном выражении промышленному предприятию целесообразно осуществлять ее выпуск, если:

Средняя цена единицы продукции — 100 руб.;

Совокупные переменные затраты в точке безубыточности составляют — 450 000 руб.;

Постоянные расходы — 150 000 руб.

**Решение:**

$$V_{\text{крит}} = Z_{\text{пост}} / (Ц - Z_{\text{пер.удельные}})$$

$$V_{\text{крит}} * (Ц - Z_{\text{пер.удельные}}) = Z_{\text{пост}}$$

$$V_{\text{крит}} * Ц - V_{\text{крит}} * Z_{\text{пер.удельные}} = Z_{\text{пост}}$$

$$V_{\text{крит}} * Ц = Z_{\text{пост}} + V_{\text{крит}} * Z_{\text{пер.удельные}}$$

$$V_{\text{крит}} = (Z_{\text{пост}} + Z_{\text{пер}}) / Ц$$

$$V_{\text{крит}} = (150000 + 450000) / 100 = 6000 \text{ шт.}$$

**Ответ:** не менее 6000 штук

**ЗАДАНИЕ 6.** Величина текущих активов предприятия на конец отчетного периода – 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства предприятия – 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие шесть месяцев, чтобы достичь значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, при условии, что сумма краткосрочных обязательств не возрастет.

Ответ в тыс. рублей.

**Решение:**

$K_{\text{т.л.}}$  = краткосрочные активы / краткосрочные обязательства

$$(2350 + X) / 1680 = 2$$

$$X = 2 * 1680 - 2350 = 1010 \text{ тыс. руб.}$$

**Ответ:** 1010

**ЗАДАНИЕ 7.** Объем инвестиционных возможностей компании ограничен 90 тыс. ден. ед. Имеется возможность выбора из следующих шести проектов:

Проект	I	NPV
A	-30000	2822
B	-20000	2562
C	-50000	3214
D	-10000	2679
E	-20000	909
F	-40000	4509

Сформируйте оптимальный портфель по критерию индекса прибыльности (PI).

В ответе перечислите проекты, вошедшие в портфель, без пробелов и запятых в порядке приоритетности.

**Решение:**

$$PI = 1 + NPV / |I|$$

$$PI_A = 1 + 2822 / 30000 = 1,09$$

$$PI_B = 1 + 2562 / 20000 = 1,13$$

$$PI_C = 1 + 3251 / 50000 = 1,06$$

$$PI_D = 1 + 2679 / 10000 = 1,27$$

$$PI_E = 1 + 909 / 20000 = 1,05$$

$$PI_F = 1 + 4509 / 40000 = 1,11$$

Проранжируем проекты по значению индекса прибыльности:

Проект	I	PI
D	-10000	1,27

B	-20000	1,13
F	-40000	1,11
A	-30000	1,09
C	-50000	1,06
E	-20000	1,05

При объеме инвестиций не более 90 тыс. ден. ед. целесообразно реализовывать проекты D, B, F, E.

**Ответ:** DBFE

**ЗАДАНИЕ 8.** Бизнес в течение первых пяти лет будет приносить доход:

1-й год – 1000 у.е.

2-й год – 1500 у.е.

3-й год – 2000 у.е.

4-й год – 2500 у.е.,

5-й год – 3000 у.е.

Затем ожидается его продажа по цене 45000 у.е.

По какой максимальной цене экономически целесообразна его покупка в настоящее время, если приемлемая ставка доходности 20%.

Значения коэффициента дисконтирования округлять до тысячных.

Ответ округлить до целых.

**Решение:**

Необходимо привести все элементы денежного потока к настоящему времени и найти текущую (настоящую) стоимость денежного потока:

$$NPV = 1000 / (1 + 0,1)^1 + 1500 / (1 + 0,1)^2 + 2000 / (1 + 0,1)^3 + 2500 / (1 + 0,1)^4 + (3000 + 45000) / (1 + 0,1)^5 = 35166 \text{ у.е.}$$

**Ответ:** 35166

**ЗАДАНИЕ 9.** Компания имеет оборотные средства 900000 ден. ед. и краткосрочную задолженность 650000 ден. ед. Как изменится коэффициент текущей ликвидности, если предприятие приобретет два новых грузовика за 110 000 ден. ед. наличными?

**Решение:**

$K_{т.л.} = \text{краткосрочные активы} / \text{краткосрочные обязательства}$

$$K_{т.л.} (\text{исх}) = 900000 / 650000 = 1,39$$

$$K_{т.л.} (\text{расч}) = (900000 - 110000) / 650000 = 1,23$$

$$1,39 - 1,23 = 0,16.$$

**Ответ:** снизится на 0,16.

**ЗАДАНИЕ 10.** Производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 1000 изделий, которые продаются по цене 20 тыс. руб. Все, что производится – сбывается, незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет. Постоянные затраты составляют 4 млн. руб. Переменные затраты на единицу продукции – 12 тыс. руб.

Рассчитать, какое снижение объема производства и реализации сможет выдержать предприятия без получения убытков.

Ответ в %.

**Решение:**

$$\text{Запас финансовой прочности} = (V_{\text{факт}} - V_{\text{крит}}) / V_{\text{факт}}$$

$$V_{\text{кр}} = Z_{\text{пост}} / (\text{Ц} - Z_{\text{пер удельные}})$$

$$V_{\text{кр}} = 4\,000 / (20 - 12) = 4\,000 / 8 = 500 \text{ изд.}$$

$$\text{Запас финансовой прочности} = (1000 - 500) / 1000 = 0,5 \text{ или } 50\%$$

**Ответ:** 50

## 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 10 тестовых заданий, позволяющих оценить уровень полученных знаний, и 5 задач, позволяющих оценить степень сформированности умений и навыков.

Задания разделов 20.2.1.1 и 20.2.1.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Студентам, в течение семестра успешно выполнившим все практические задания и получившим оценки «хорошо» и «отлично» за расчетно-аналитическое задание и по текущей аттестации, оценка за экзамен может быть выставлена по текущей успеваемости.

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

Решение тестовых заданий и расчетных задач (практических заданий, мини-кейсов и пр.) оценивается по шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89–80	хорошо (4 балла)
79–70	удовлетворительно (3 балла)
69 и менее...	неудовлетворительно (2 балла)

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине рассчитывается по следующей формуле:  
*Итоговая оценка = 0,3 \* Результаты решения тестовых заданий и расчетных задач на зачете + 0,35 \* Результаты текущей аттестации + 0,35 \* Результат выполнения расчетно-аналитического задания.*

При выставлении итоговой оценки (в ведомость и зачетную книжку) используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам тестирования и выполнения практических заданий и/или текущей аттестации и/или выполнения расчетно-аналитического задания итоговая оценка по дисциплине – "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», расчетно-аналитическая работа выполнена на оценку «отлично». Итоговая оценка = 5.	Отлично
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	Хорошо

<p>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>Текущие аттестации пройдены на оценки «хорошо» или «отлично», расчетно-аналитическая работа выполнена на оценку «хорошо» или «отлично».</p> <p>Итоговая оценка = 4.</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 и выполнение расчетно-аналитического задания на положительные оценки, в т.ч. «удовлетворительно».</p> <p>Итоговая оценка = 3.</p>	Удовлетворительно
<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 и/или невыполнение расчетно-аналитического задания / получение оценок «неудовлетворительно».</p> <p>Итоговая оценка &lt; 3.</p>	Неудовлетворительно