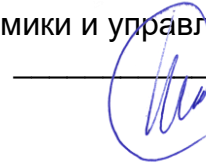


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями  
Трещевский Ю.И.



08.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.19 Антикризисное управление

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.01 Экономика
- 2. Профиль подготовки:** Экономика предприятий и 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 № 3 от 21.03.24 г.
- 8. Учебный год:** 2027-2028                      **Семестр** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для принятия обоснованных стратегических и тактических решений по преодолению кризисов в организациях, оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации, выработка умения пользоваться инструментами управления в условиях кризиса.

*Задачи учебной дисциплины:*

1) сформировать знания в отношении:

- закономерностей возникновения и развития кризисов;
- целей и задач процедур банкротства, особенности функционирования организации в рамках каждой процедуры;
- финансового оздоровления предприятий;
- разработки антикризисной стратегии и тактических мероприятий;

2) усвоить и научиться использовать:

- методы анализа финансовой состоятельности предприятия;
- методы оценки угрозы банкротства;
- специфические приемы, формы и технологии менеджмента в области антикризисного управления;
- типовые стратегии и тактики антикризисного управления, приемы оптимизации использования ресурсов организации;

3) сформировать навыки и умения:

- принимать эффективные управленческие стратегические и тактические решения в условиях неопределенности и риска, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как Экономическая теория. Макроэкономика, Экономическая теория. Микроэкономика, Экономика и организация производства, Менеджмент, Основы экономического анализа, Анализ отчетности организаций, Логистика и операционный менеджмент, Экономика инноваций, Бухгалтерский учет, Управление инвестиционными проектами, Оценка эффективности деятельности организации.

## 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 2	Способен применять рациональные подходы к осуществлению организационно-экономической и производственной деятельности организации	ПК 2.4	Участствует в реализации мер, необходимых для повышения конкурентоспособности организации	Знать: - теоретические основы антикризисного управления: концепции, принципы, этапы и инструменты; - виды кризисов, их причины, признаки и последствия для организаций; - социальные последствия несостоятельности и инструменты минимизации негативного влияния при разработке антикризисных мер; - методы оценки деловой активности, финансового состояния предприятия и оценки вероятности угрозы банкротства;

				<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;</li> <li>- проводить диагностику финансового состояния предприятия, определять уровень кризисной опасности и ее локализацию, причины;</li> <li>- выявлять внутренние резервы и источники инвестиций, определять «точки роста»;</li> <li>- разрабатывать антикризисную стратегию и тактические планы;</li> <li>- применять на практике показатели ликвидности, 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 и анализа платежеспособности и финансовой устойчивости организации;</li> <li>- инструментарием разработки и оценки антикризисных стратегий и тактики;</li> <li>- методами повышения кризисной устойчивости организации, включая внедрение инноваций и привлечение инвестиций;</li> </ul>
ПК-3	Способен оценивать результаты организационно-экономической и производственной деятельности организации и выявлять резервы повышения ее эффективности	ПК 3.4	Определяет направления совершенствования организационно-экономической и производственной деятельности организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструменты и методы государственного регулирования кризисных ситуаций;</li> <li>- экономические причины возникновения неплатежеспособности предприятий;</li> <li>- цели, задачи, принципы и особенности процедур банкротства;</li> <li>- процесс и последствия несостоятельности (банкротства) предприятий;</li> <li>- роль инноваций и механизмов повышения кризисной устойчивости в определении долгосрочных целей и оптимизации ресурсного обеспечения;</li> <li>- особенности инвестиционной деятельности кризисного предприятия;</li> <li>- эффективные и неэффективные практики управления персоналом кризисного предприятия.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять признаки кризисного состояния организации и факторы, влияющие на его развитие;</li> <li>- применять методы кризис-диагностики для выявления «слабых мест»;</li> <li>- разрабатывать антикризисные проекты;</li> <li>- учитывать социальные аспекты при разработке антикризисных мер;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа проблем, связанных с кризисами предприятия;</li> <li>- навыками использования специализированных инструментов и</li> </ul>

				программ для разработки антикризисных планов; - навыками оценки результативности антикризисных мер.
--	--	--	--	--

**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		68	68
в том числе:	лекции	34	34
	практические	34	34
	лабораторные		
Самостоятельная работа		40	40
в том числе: курсовая работа (проект)			
Форма промежуточной аттестации (экзамен)		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	Кризисы и 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	Государственное регулирование кризисных ситуаций	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	Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций	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.	-
2.4	Управленческая кризис-диагностика	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. Решение задач.	
2.5	Антикризисная стратегия и тактика	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. Первоочередные меры выявления внутренних резервов и источников инвестиций, поиск «точек роста», разработка проектов.	-
2.6	Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости	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 бизнеса. Решение задач.	-
2.7	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	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. Решение задач.	-
2.8	Социальные аспекты несостоятельности	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	Кризисы и антикризисное управление	4	4		6	14
2	Государственное регулирование кризисных ситуаций.	2	4		4	10
3	Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций.	6	6		6	18
4	Управленческая кризис-диагностика.	4	6		6	16
5	Антикризисная стратегия и тактика.	6	4		6	16
6	Инновации и механизмы	4	4		4	12

	повышения кризисной устойчивости.					
7	Инвестиционная политика в антикризисном управлении.	4	4		4	12
8	Социальные аспекты несостоятельности.	4	4		4	12
	Итого:	34	34		40	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. – 5-е изд. – М.: Дашков и К°, 2023. – 380 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=710885">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=710885</a>
2	Гореликов К. А. Антикризисное управление: учебник / К. А. Гореликов. – 5-е изд. – М.: Дашков и К°, 2022. – 214 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=710024">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=710024</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	Кособуцкая А.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие. – Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2022. – 208 с.
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	Мошин А. Ю. Антикризисное управление предприятиями промышленного комплекса : учебное пособие / А. Ю. Мошин. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 520 с. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=696538">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=696538</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	Единый федеральный реестр сведений о банкротстве <a href="http://bankrot.fedresurs.ru/">http://bankrot.fedresurs.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>

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

№ п/п	Источник
19	Фирсова, А.А. Антикризисное управление: учебное пособие / А. А. Фирсова. — 3-е изд., стер. — М.: ФЛИНТА, 2019. — 179 с. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/119448">https://e.lanbook.com/book/119448</a>
20	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:

специализированная мебель, Ноутбук, Проектор

## 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.	Кризисы и антикризисное управление Государственное регулирование кризисных ситуаций Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций Управленческая кризис-диагностика Антикризисная стратегия и тактика Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости Инвестиционная политика в антикризисном управлении Социальные аспекты несостоятельности	ПК-2	2.4	Практические задания (задачи) Практико-ориентированное задание
2.	Кризисы и антикризисное управление Государственное регулирование кризисных ситуаций Несостоятельность (банкротство) предприятий и организаций Управленческая кризис-диагностика Антикризисная стратегия и тактика Инновации и механизмы повышения кризисной устойчивости Инвестиционная политика в антикризисном управлении Социальные аспекты несостоятельности	ПК-3	3.4	Практические задания (задачи) Практико-ориентированное задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				КИМ включает открытые и закрытые задания

## 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 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 ликвидность баланса, показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости);
2. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса и отчета о финансовых результатах;
3. Оценку вероятности угрозы банкротства (на основе нескольких зарубежных и отечественных моделей, адекватных 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:

– закрытые (тестовые) задания,

– открытые задания.

При выставлении итоговой оценки по дисциплине также учитываются результаты прохождения текущих аттестаций – индивидуальное задание.

### **20.2.1 Описание технологии проведения**

#### **20.2.1.1 Примеры закрытых (тестовых) заданий:**

##### **ЗАДАНИЕ 1.**

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;
- значение коэффициента автономии не влияет на финансовую устойчивость.

**Ответ:** предприятие А.

#### ЗАДАНИЕ 2.

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 3.

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.

#### ЗАДАНИЕ 4.

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 5.

К внутренним причинам неплатёжеспособности организации относится:

- отсутствие эффективного механизма исполнения решений арбитражных судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника;
- снижение спроса на продукцию из-за увеличения на рынке товаров-субститутов (заменителей), дешёвых товаров из ближнего и дальнего зарубежья или из-за более качественных товаров конкурентов;
- устаревшая технология производства продукции, оказания услуг, а также высокий размер страховых и сезонных запасов;
- банкротство компаний-партнеров.

**Ответ:** устаревшая технология производства продукции, оказания услуг, а также высокий размер страховых и сезонных запасов.

#### 20.1.1.2 Примеры открытых заданий:

##### ЗАДАНИЕ 1.

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.

Прогнозируется снижение спроса на продукцию.

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

Ответ в %.

**Пример решения:**

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

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

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

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

**Ответ:** 50

## ЗАДАНИЕ 2.

Как изменение цены отразится на величине безубыточного объема продаж организации, если изначально в бизнес-плане цена услуги составляла 1500 руб., постоянные затраты на весь выпуск должны составить – 1 560 тыс. руб., удельные переменные затраты – 500 руб.

Прогнозный индекс изменения цены 1,2.

В ответе указать разницу между безубыточным объемом продаж при изменении цены и цены по бизнес-плану.

**Пример решения:**

$$ТБ = Z_{\text{пост}} / (Ц - Z_{\text{пер}});$$

$$ТБ_1 = 1560000 / (1500 - 500) = 1560 \text{ ед.}$$

$$\text{Новая цена } 1500 * 1,2 = 1800 \text{ руб.}$$

$$ТБ_2 = 1560000 / (1800 - 500) = 1200 \text{ ед.}$$

$$1560 - 1200 = 360 \text{ ед.}$$

**Ответ:** 360

## ЗАДАНИЕ 3.

Постоянные издержки составили 60 000 руб. в год, переменные издержки на единицу продукции – 12 руб. Плановый объем реализации 8 000 штук.

Какую цену следует установить для получения прибыли в размере 28000 руб.?

**Пример решения:**

$$8000 * X = 60\,000 + 12 * 8000 + 28000 = 184000 \text{ руб.}$$

$$X = 184000 / 8000 = 23 \text{ руб.}$$

**Ответ:** 23

ЗАДАНИЕ 4. 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.

В ответе указать, «не менее... ед.»

**Пример решения:**

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

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

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

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

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

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

**Ответ:** не менее 6000 ед.

ЗАДАНИЕ 5. Инвестиционный проект предполагает получение через год 540 тыс. руб., через два года 200 тыс. руб. Проект требует инвестиций в размере 430 тыс. руб. Какова чистая приведенная стоимость проекта (NPV) (в тыс. руб.) при ставке дисконтирования 13%?

Ответ в тыс. руб., округлить до десятых.

**Решение:**

$$-430 + 540 / (1+0,13) + 200 / (1+0,13)^2 = 204,5 \text{ тыс. руб.}$$
**Ответ:** 204,5**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 включают в себя 10 тестовых заданий, позволяющих оценить уровень полученных знаний, и 5 задач, позволяющих оценить степень сформированности умений и навыков.

Студентам, в течение семестра успешно выполнившим все практические задания и получившим оценки «хорошо» и «отлично» за практико-ориентированное 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 практико-ориентированного 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
<p>Обучающийся демонстрирует глубокое знание теоретических и методических основ управления кризисами на предприятии, мер, необходимых для повышения кризисной устойчивости и конкурентоспособности организации;</p> <p>Умеет анализировать проблемы, связанные с кризисами предприятия, систематизировать информацию об условиях функционирования организации; определять направления совершенствования организационно-экономической и производственной деятельности организации; определять цели, границы, необходимые ресурсы и планируемые результаты процессов антикризисного управления; 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.</p> <p>Текущие аттестации пройдены на оценки «отлично», расчетно-аналитическая работа выполнена на оценку «отлично».</p> <p>Итоговая оценка = 5.</p>	Отлично
Обучающийся излагает теоретические вопросы КИМ систематизировано	Хорошо

<p>и последовательно, демонстрирует знание мер, необходимых для повышения кризисной устойчивости и конкурентоспособности организации; умение анализировать материал и проблемы, связанные с кризисами предприятия, определяет условия и направления совершенствования организационно-экономической и производственной деятельности организации; разрабатывает стратегии функционирования организации, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; при постановке целей и определении необходимых ресурсов антикризисных мероприятий допускает неточности и незначительные ошибки; знает и применяет формулы, необходимые для проведения финансовых расчетов, и нормативные документы, но допускает неточности. 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 систематизации информации о мерах, направленных на повышение кризисной устойчивости и конкурентоспособности организации, об условиях функционирования и направлениях совершенствования организационно-экономической и производственной деятельности организации, разработке антикризисной стратегии и тактики, использовании инструментов оценки финансовой устойчивости и платежеспособности организации (знает отдельные формулы, инструменты 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, участвовать в реализации мер, необходимых для повышения конкурентоспособности организации; не умеет определять направления совершенствования организационно-экономической и производственной деятельности организации.</p> <p>Непрохождение текущих аттестаций и/или невыполнение расчетно-аналитического задания / получение оценок «неудовлетворительно».</p> <p>Итоговая оценка &lt; 3.</p>	Неудовлетворительно

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