**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Антикризисное управление», включая оценочные материалы**

## 1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

### 1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций |
|---|---|---|
| Универсальные | - | - |
| Общепрофессиональные | - | - |
| Профессиональные | - | ПК-1. Способен подбирать в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультировать их по поводу финансовых продуктов. |

### 1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции |
|---|---|---|
| ПК-1 | ПК-1.2 | Получает информацию об основных показателях финансовой ситуации клиента, оценивает его финансовые возможности |

### 1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – формирование глубоких теоретических знаний и практических навыков по оценке сущности такого явления, как банкротство предприятий, с точки зрения цикличности в экономике, обобщенно и систематизированно познакомиться с важнейшими проблемами и методикой диагностики и мониторинга состояния предприятий, научиться определять основные пути и методы кризисного регулирования и финансового оздоровления предприятий-банкротов.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

**знать:**

- основные положения теории антикризисного управления,
- принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях,
- основные виды кредитных рисков,
- положения по оценке кредитоспособности заемщика,
- пути и возможности выхода из кризисных ситуаций с минимальными потерями;

**уметь:**

- прогнозировать возможность банкротства организации и осуществлять комплекс мероприятий по восстановлению ее платежеспособности,
- проводить оценку финансового состояния организации,
- рассчитывать кредитные и финансовые риски,
- принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий;
- видеть взаимосвязь антикризисного управления с теорией макро- и микроэкономики, инновационным, маркетинговым, финансами, риск-менеджментом;

**владеть:**

- навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации;
- навыками использования инструментов и ресурсов антикризисного подхода к управлению материальными, финансовыми, информационными потоками;
- навыками финансового анализа для оценки кредитоспособности заемщика;

- навыками анализа влияния рыночных и финансовых аспектов на устойчивость развития предприятия;
- навыками принятия решений в области реализации антикризисного менеджмента, выбора средств для его эффективной реализации.

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем дисциплины (модуля)

| *Виды учебной работы* | *Формы обучения* | | |
|---|---|---|---|
| | *Очная* | *Очно-заочная* | *Заочная* |
| **Общая трудоемкость**: зачетные единицы/часы | 3/108 | | |
| **Контактная работа:** | 48 | 26 | 12 |
| Занятия лекционного типа | 16 | 10 | 6 |
| Занятия семинарского типа | 32 | 16 | 6 |
| **Консультации** | 0 | 0 | 0 |
| **Промежуточная аттестация:** зачет | 0 | 0 | 4 |
| **Самостоятельная работа** (СР) | 60 | 82 | 92 |

### 2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

***Очная форма обучения***

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Виды учебной работы (в часах) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Контактная работа | | | | | | СР |
| | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | | | |
| | | Л | Иные | ПЗ | С | ЛР | Иные | |
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | 1 | | | 1 | | | 5 |
| 2. | Кризисы в развитии организации | 1 | | 1 | | | | 5 |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | 1 | | | 1 | | | 5 |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | 1 | | | 1 | | | 5 |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | 2 | | | 1 | | | 5 |
| 6. | Прогнозирование банкротства | 2 | | 2 | | | | 5 |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | 2 | | | 1 | | | 5 |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | 2 | | 1 | 1 | | | 5 |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | 2 | | | 2 | | | 5 |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | 2 | | | 2 | | | 5 |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном | 2 | | | 2 | | | 5 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | управлении и управление рисками. | | | | | | | |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | 2 | | | 1 | | | 5 |

***Очно-заочная форма обучения***

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Виды учебной работы (в часах) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Контактная работа | | | | | | СР |
| | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | | | |
| | | Л | Иные | ПЗ | С | ЛР | Иные | |
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | 1 | | | 1 | | | 7 |
| 2. | Кризисы в развитии организации | 1 | | | 1 | | | 11 |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | 1 | | | 1 | | | 11 |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | 1 | | | 1 | | | 11 |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | 1 | | | 2 | | | 11 |
| 6. | Прогнозирование банкротства | 1 | | | 2 | | | 11 |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | 1 | | | 1 | | | 11 |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | 1 | | | 1 | | | 11 |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | 1 | | | 2 | | | 11 |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | 1 | | | 2 | | | 11 |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | | | | 1 | | | 11 |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | | | | 1 | | | 11 |

***Заочная форма обучения***

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Виды учебной работы (в часах) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Контактная работа | | | | | | СР |
| | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | | | |
| | | Л | Иные | ПЗ | С | ЛР | Иные | |
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | 1 | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. | Кризисы в развитии организации | | | | | | | 1 |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | | | | | | | 1 |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | | | | | | | 1 |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | 1 | | | | | | |
| 6. | Прогнозирование банкротства | 1 | | | | | | |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | | | | | | | 1 |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | | | | | | | 1 |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | 1 | | | | | | |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | | | | | | | 1 |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | | | | | | | |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | | | | | | | |

***Примечания:***

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание лекционного курса |
|---|---|---|
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | Понятие кризисов и причины их возникновения. Типология кризисов. Признаки кризиса Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов. Кризисы в экономическом. развитии общества. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика. Общая характеристика кризисных явлений в экономике России и мировой экономике |
| 2. | Кризисы в развитии организации | Факторы рискованного развития организации. Причины кризисов в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях развития организации. |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных | Роль государства в регулировании кризисных ситуаций. Содержание и организация государственного антикризисного |

| | | |
|---|---|---|
| | ситуаций | управления. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Кризисы в системе государственного управления. Причины и последствия кризисов государственного управления. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления. |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | Закон о несостоятельности (банкротстве). Признаки несостоятельности (банкротства). Участники дела о банкротстве. Досудебные меры финансового оздоровления. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде. Процедуры банкротства. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение. Антикризисные управляющие. Государственное регулирование деятельности арбитражных управляющих. Сфера деятельности антикризисных управляющих. Требования к арбитражным управляющим. Ответственность арбитражных управляющих. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих. Особенности банкротства отдельных категорий должников. Упрощенные процедуры банкротства. |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | Основные параметры диагностики. Алгоритм процесса диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса. Классификация факторов финансовой состоятельности организации. Анализ деятельности организации на различных этапах несостоятельности. Критерии оценки кризисного состояния организации. Методы интегральной оценки кризисного состояния организации. |
| 6. | Прогнозирование банкротства | Горизонтальный (трендовый) и вертикальный анализ баланса. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства. Методика расчета коэффициентов Альтмана (Z – счет). Четырехфакторная модель Таффлера. Совершенствование модели Альтмана для российских условий. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой. Экономические меры профилактики кризисных ситуаций. Организационные меры профилактики кризисных ситуаций. |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | Роль стратегии в антикризисном управлении. Типы антикризисных стратегий. Факторы, определяющие выбор стратегии антикризисного управления. Антикризисные стратегии поворота. Антикризисные стратегии выхода.<br>Механизм разработки и реализации антикризисной стратегии. Антикризисная диагностика внешнего окружения организации. Антикризисная диагностика внутренней среды организации. Оценка эффективности текущей стратегии. Формирование целей антикризисной стратегии. Выбор стратегии антикризисного управления. |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | Тактические решения в антикризисном управлении. Механизм разработки антикризисных программ. Ресурсное обеспечение антикризисных программ. Организационная структура реализации антикризисных программ. Система контроля и оценки результатов реализации антикризисной стратегии. |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | Реструктуризация: потребность и необходимость. Цели и задачи реструктуризации. Объект реструктуризации. Виды функциональной реструктуризации. Принципы и критерии эффективности реструктуризации. Организация реструктуризации. Программа реструктуризации и условия её реализации. Оперативные и стратегические мероприятия по реструктуризации. Санация: основные понятия и роль в антикризисном управлении. Принципы санации. Процедуры санации. Санация инвестиционного потенциала организации. Разработка программы санации. Санация кадрового потенциала. Источники финансирования санационных мероприятий. |

| | | |
|---|---|---|
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | Особенности финансового менеджмента неплатежеспособной организации. Операционный анализ в антикризисном управлении. Ассортиментная политика организации. Финансовое планирование неплатежеспособной организации. Управление оборотным капиталом. Определение потребности во внешнем финансировании. Определение возможности прироста оборота предприятия. Бюджетирование. Финансовая реализуемость производственной программы. |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | Цели инвестиционной деятельности в антикризисном управлении. Объекты и источники инвестирования для санационных предприятий. Риски в антикризисном управлении. Природа управленческих рисков. Классификация рисков в антикризисном управлении. Управление риском: возможности, средства, факторы. |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945–1952). Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах. Проблемы использования зарубежного опыта в России. |

## Содержание занятий семинарского типа

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Тип | Содержание занятий семинарского типа |
|---|---|---|---|
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | С | Общая характеристика кризисных явлений в экономике России и мировой экономике |
| 2. | Кризисы в развитии организации | ПЗ | Факторы и причины кризисных ситуаций на предприятии. Решение кейсов. |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | С | Кризисы в системе государственного управления. |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | С | Содержание Закона о несостоятельности (банкротстве). |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | С | Анализ деятельности организации на различных этапах несостоятельности |
| 6. | Прогнозирование банкротства | ПЗ | Прогнозирование банкротства с использованием моделей. Решение кейсов |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | С | Механизм разработки и реализации антикризисной стратегии |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | ПЗ | Механизм разработки антикризисных программ. Решение кейсов |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | С | Организация реструктуризации. Программа реструктуризации и условия её реализации |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | С | Финансовое планирование неплатежеспособной организации |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | С | Классификация рисков в антикризисном управлении. |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | С | Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах |

## Содержание самостоятельной работы

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|---|---|---|
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. |
| 2. | Кризисы в развитии организации | Опасность и вероятность кризисов в тенденциях развития |

| | | |
|---|---|---|
| | | организации. |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | Кризисы в системе государственного управления. |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | Саморегулируемые организации арбитражных управляющих. |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | Методы интегральной оценки кризисного состояния организации |
| 6. | Прогнозирование банкротства | Экономические меры профилактики кризисных ситуаций. |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | Оценка эффективности текущей стратегии. |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | Система контроля и оценки результатов реализации антикризисной стратегии. |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | Санация кадрового потенциала. Источники финансирования санационных мероприятий. |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | Бюджетирование. Финансовая реализуемость производственной программы. |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | Управление риском: возможности, средства, факторы. |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | Проблемы использования зарубежного опыта в России. |

## 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые темы (разделы) | Наименование оценочного средства |
|---|---|---|
| 1. | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | Устный опрос, эссе, тест |
| 2. | Кризисы в развитии организации | Устный опрос, эссе, тест, кейсы |
| 3. | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | Устный опрос, эссе, тест |
| 4. | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | Устный опрос, эссе, тест, |
| 5. | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | Устный опрос, эссе, тест |
| 6. | Прогнозирование банкротства | Устный опрос, эссе, тест, кейсы |
| 7. | Стратегия в антикризисном управлении. | Устный опрос, эссе, тест |
| 8. | Тактические решения в антикризисном управлении. | Устный опрос, эссе, тест, кейсы |
| 9. | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | Устный опрос, эссе, тест |
| 10. | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | Устный опрос, эссе, тест |
| 11. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | Устный опрос, эссе, тест |
| 12. | Зарубежный опыт антикризисного управления. | Устный опрос, эссе, тест |

### 3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

**Устный опрос**

| № п/п | Контролируемые темы (разделы) | Вопросы к опросу |
|---|---|---|
| 1 | Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. | 1.Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?<br>2 Охарактеризуйте динамику и типологию развития кризисов.<br>3 В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?<br>4 Как и почему возникают экономические кризисы?<br>5 Каковы основные причины экономических кризисов?<br>6 Назовите фазы экономических циклов на макро- и микроуровнях и как они проявляются? |
| 2 | Кризисы в развитии организации | 1 Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?<br>2 Как взаимосвязаны эти факторы между собой?<br>3 Каковы тенденции циклического развития организации? Дайте оценку каждого эта-па циклического развития организации.<br>4 Существует ли связь между этапами жизненного цикла организации и сущностью возникающих в ней кризисов? Если да, то какая именно?<br>5 Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Обоснуйте ваш ответ.<br>6 Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятиядолжника? |
| 3 | Механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций | 1 В чем сущность, цели и основные задачи антикризисного управления?<br>2 Охарактеризуйте основные особенности антикризисного управления и его отличие от управления стабильными системами.<br>3 Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы?<br>4 В чем суть антикризисного управления на различных фазах экономического цикла? |
| 4 | Правовые основы финансового оздоровления и банкротства организаций | 1 Что понимается под несостоятельностью (банкротством)?<br>2 В чем заключается возможность должника выдвинуть свои возражения на требования кредиторов?<br>3 Кто обладает правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом?<br>4 Кто может быть назначен в качестве арбитражного управляющего? Требования к качественным характеристикам арбитражного управляющего?<br>5 Какие функции осуществляет саморегулируемая организация арбитражных управляющих?<br>6 Каков порядок возбуждения и рассмотрения дел о банкротстве в арбитражном суде |
| 5 | Диагностика состояния неплатежеспособных предприятий. | 1 Каков механизм распознавания и диагностики кризиса?<br>2 Назовите этапы диагностики и раскройте их содержание.<br>3 Какие виды анализа выполняются при комплексной бизнес-диагностике?<br>4 Охарактеризуйте систему показателей несостоятельности организации?<br>5 Каковы методы расчета финансовых коэффициентов финансово несостоятельной организации?<br>6 Охарактеризуйте показатели платежеспособности и ликвидности, как критерии несостоятельности организации.<br>7 Охарактеризуйте показатели платежеспособности и автономии, как критерии несостоятельности организации.<br>8 Охарактеризуйте коэффициенты рентабельности и оборачиваемости собственного капитала, как критерии |

| | | |
|---|---|---|
| | | несостоятельности организации. |
| 6 | Прогнозирование банкротства | 1 Раскройте содержание диагностики банкротства на основе многофакторных моделей (зарубежный и отечественный опыт).<br>2 В чем суть анализа экономического потенциала организации? |
| 7 | Стратегия в антикризисном управлении. | 1.Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении<br>2 Охарактеризуйте механизм разработки антикризисной стратегии организации?<br>3 Каков алгоритм разработки и реализации антикризисной стратегии управления организацией?<br>4 Дайте краткую характеристику основных этапов антикризисного стратегического планирования.<br>5 Как происходит формирование целей антикризисной стратегии (выявление факторов, анализ их взаимодействия)? |
| 8 | Тактические решения в антикризисном управлении. | 1 Каков механизм разработки антикризисных программ и их ресурсного обеспечении<br>2 Какова структура антикризисного плана?<br>3 Какие мероприятия необходимо реализовать при совершенствовании организационной структуры в условиях реализации антикризисной стратегии?<br>4 В чем заключается система контроля и оценки результатов реализации антикризисных стратегий?<br>5 Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия,<br>ресурсами и управленческой структурой? |
| 9 | Методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. | 1 Что называется финансовым оздоровлением организации? Какова цель финансового оздоровления организации?<br>2 Охарактеризуйте общие методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций: внесудебные и судебные процедуры.<br>3 Добровольные и принудительные процедуры финансового оздоровления неплатежеспособных организаций?<br>4 Раскройте содержание процедур санации?<br>5 Когда возникает необходимость в реструктуризации?<br>6 Какие проблемы позволяет решить реструктуризация в антикризисном управлении? |
| 10 | Финансовый менеджмент неплатежеспособной организации. | 1 Каковы основные задачи финансового менеджмента неплатежеспособной организации?<br>2 Охарактеризуйте элементы операционного анализа и классификацию затрат предприятия?<br>3 Какова роль показателей запаса финансовой прочности при анализе деятельности организации?<br>4 Охарактеризуйте механизм проведения операционного анализа в антикризисном управлении?<br>5 Ассортиментная политика предприятия: критерии оптимизации, расчет основных показателей.<br>6 Каково значение финансового планирования неплатежеспособной организации?<br>Назовите виды финансового планирования и его цели.<br>7 Раскройте механизм управления оборотным капиталом неплатежеспособной организации |
| 11 | Инвестиционная политика в антикризисном управлении и управление рисками. | 1 Какова роль инвестиционной политики в антикризисном управлении?<br>2 Назовите основные цели инвестирования предприятий в кризисной ситуации?<br>3 Приведите основные источники финансирования санируемых предприятий?<br>4 Каковы критерии классификации управленческих |

| | | |
|---|---|---|
| | | рисков?<br>5 Что такое процесс управления риском в антикризисном менеджменте?<br>6 Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?<br>7 Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России? |
| 12 | Зарубежный опыт антикризисного управления. | 1 Каковы решения основных финансовых проблем, предложенные правительством Ф.Д. Рузвельта?<br>2 В чем состоит роль учреждения Гражданского корпуса сохранения ресурсов в преодолении кризиса?<br>3 В чем суть закона о восстановлении промышленности США?<br>4 Каковы основные положения разработанной Л. Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства»?<br>5 В чем суть комплексного подхода к возрождению социально-экономической жизни Японии в период 1945–1947 гг.?<br>6 Каковы меры стабилизации японской экономики в 1948–1952гг.?<br>7 Каковы методы управления в процессе восстановления японской экономики? |

**Творческое задание в виде эссе**

1. Санация предприятия
2. Этапы банкротства предприятия
3. Антикризисный управляющий: функции
4. Финансовое оздоровление компании
5. Временный управляющий: функции и полномочия
6. Виды кризисов
7. Структурный кризис
8. Спровоцированный кризис в компании
9. Модели прогнозирования банкротства Альтмана
10. Зарубежные модели прогнозирования банкротства предприятия
11. Отечественные модели прогнозирования банкротства компании
12. Инвестирование компании в кризисных ситуациях
13. Финансовый менеджмент неплатежеспособной компании
14. Процедуры банкротства компании
15. Реструктуризация компании
16. Антикризисное стратегическое планирование
17. Анализ экономического потенциала компании
18. Государственный кризис
19. Механизм диагностики кризиса
20. Организация работы с кредиторами

**Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

**Тема (раздел) 2 Кризисы в развитии организации**

**1. Кейс Покупка активов Daewoo Motors**

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.
После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.
General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

**История кризиса**

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около $35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.
Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.
Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.
Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.
На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".
Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

**Меры по выведению компании из кризиса**

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.
26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.
Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.
Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.
В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.
Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.
После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.
Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 миллиардов долларов.

**Вопросы к кейсу:**

· Назовите основные причины банкротства компании.
· Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
· С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
· Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

**Тема (раздел) 8 Тактические решения в антикризисном управлении**

**2. Кейс Продаем бизнес**

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.
Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

**Каждый за себя**

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко

групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходообразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент счел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращать в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-хола Рус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «БезАлко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

**Новый сотрудник**

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «БезАлко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по

неофициальным данным» «БезАлко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «БезАлко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упрямца.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого завесила судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

**Вопросы к кейсу:**

· Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»?

· Каковы причины кризиса?

· Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?

· Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?

· Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «БезАлко»?

· Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

**Тема (раздел) 6 Прогнозирование банкротства**

**3. Кейс Качество мебели и продажи**

**Предприятие до реструктуризации**

Львовская мебельная фабрика "Карпаты" была основана в 1962 году как государственная компания. В 1993 году компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях Львова – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую в магазине компании. Сбыт в основном ведется на Украине. Прежде осуществлялся экспорт продукции в Россию, но независимо от рыночных условий и конкурентоспособности был прекращен вследствие протекционистских мер России и административного упрямства Украины.

Мебельная промышленность Украины особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты, особенно в Западной Украине, где население отправлялось покупать мебель через границу в Польшу.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция, хотя определенную роль начинают играть украинско-

зарубежные совместные предприятия. Для низшей категории рынка, где и находятся "Карпаты", рынок более узок по экономическим причинам.
Персонал компании сократился примерно с 2.000 человек на начало 1995 года до 650 работающих на момент завершения проекта. Скорее всего, сокращение занятых продолжится, даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.
За последние три года продажи постоянно сокращались, и на момент прибытия консультантов компания в техническом плане оказалась банкротом.

**Диагноз, поставленный консультантами**

**Рынок и продажи**

Δ Качество продукции

Сразу после прибытия в компанию консультанты установили, что качество продукции было очевидно плохим, даже по украинским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных цветов там, где изделия подкрашивались; на готовой продукции видны рабочие метки и так далее. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

· использование сырья плохого качества;
· производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
· при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
· рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
· стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

Δ Методы продаж

На момент приезда консультантов не был организован отдел продаж/маркетинга, и руководство не осознавало в этом никакой необходимости. Отсутствовала документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости, каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты; отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка); отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей, сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений "клиент-поставщик" в рыночных условиях и т.д. Поэтому необходимым стало создание отдела маркетинга с профессиональным персоналом.

Δ Дизайн

Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

· дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией, в основном польской на этом секторе рынка;
· продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

**Себестоимость продукции**

Себестоимость продукции была достаточно высока, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

· высокая цена и низкое качество сырья

Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это в свою очередь ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых

расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

· энергозатратные процессы

Эти процессы одинаковы для всех фабрик бывшего Советского Союза, где энергия была дешевой, но поставки необходимого сырья были ненадежны. Технологические процессы должны были приспособиться к данным условиям, что при нынешней высокой стоимости энергии приводит к большим затратам. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

· ***сомнительная необходимость некоторых производственных этапов.*** Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

· неадекватное оборудование

Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления одной детали и не могли быть приспособлены к другому производству.

· некоторые дорогостоящие производственные процессы

Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

**Управление трудовыми ресурсами**

Как и на большинстве бывших советских предприятий, процесс принятия решений был централизованным и большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж/маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности. К сожалению, в данном конкретном случае и, несмотря на некоторые позитивные аспекты данного подхода, он имеет недостаток, поскольку перечисленные должности требуют специалистов высокой квалификации, которых среди сотрудников компании не было. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом уделялось чрезмерное внимание знанию производственных технологий.

**Финансовая ситуация**

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться незадолго до прибытия консультантов. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за

короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и, в основном, иностранным изделиям. К концу 1995 года складские запасы, вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения, предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство, как основной кредитор, прибегало к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла производить закупки сырья для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

**Неэффективные системы учета и определения себестоимости**

Это является общей проблемой для всех украинских компаний. Так как первичной целью бухгалтерского учета является расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством финансов, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет всяческий реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета с целью принятия управленческих решений.

**Роль акционеров**

Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности, это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее, администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

**Вопросы к кейсу:**

· Выявите основные причины банкротства мебельной фабрики.

· Определите проявления этого банкротства.

· Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.

· Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

**Тест**

**1. Антикризисное управление – это:**

- Создание предпосылок, позволяющих избежать кризисных явлений в социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли

+ Процесс применения определенных мер и действий, позволяющих осуществить социально-экономическое оздоровление деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, т.е. не допустить их банкротства

- Процесс анализа социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, целью которого является выявление причин установившегося кризиса

**2. Что в первую очередь определяет необходимость в антикризисном управлении?**

+ Цели развития субъекта хозяйствования

- Желание смягчить установившийся кризис

- Желание избежать возможный кризис

**3.Тест. Влияние фактора времени на эффективность антикризисного управления проявляется в … эффективности.**
- Увеличении
+ Снижении
- Влияние отсутствует

**4. Какими бывают причины развития кризиса?**
- Количественными и качественными
- Обратимыми и необратимыми
+ Объективными и субъективными

**5. Нормативно-законодательная деятельность по регулированию кризисов заключается в:**
+ Создании антикризисного законодательства
- Перераспределении доходов
- Финансовой стабилизации макроэкономических процессов

**6. Кто выносит решение о признании должника банкротом?**
- Кредитор
+ Арбитражный суд РФ
- Высший экономический суд РФ

**7. Какие виды финансового оздоровления предусмотрены действующим законодательством РФ?**
+ Досудебная санация, внешнее управление, финансовое оздоровление
- Внешнее управление, бенчмаркинг, конкурсное производство;
- Досудебная санация, стратегическое управление, реструктуризация кредиторской задолженности

**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

**9. Что не относится к методам реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного?**
+ Погашение задолженности лишь перед бюджетом
- Передача имущества должника в счет погашения задолженности
- Передача ценных бумаг в счет погашения задолженности

**Тест. 10. Каким установлен срок исковой давности в РФ?**
- 1 год
+ 3 года
- 5 лет

**11. Цель факторинга – это:**
- Списание дебиторской задолженности
- Взыскание дебиторской задолженности через суд
+ Ускорение оборачиваемости оборотных средств

**12. Что может служить источниками внешних инвестиций на экономически несостоятельном предприятии?**
+ Сбережения граждан, прямые иностранные инвестиции, личные денежные средства учредителей предприятия-должника
- Прямые иностранные инвестиции, дотации государства
- Сбережения граждан, доходы от продажи имущества предприятия-должника, дотации государства

**13. Административного управляющего назначают при процедуре:**

+ Финансового оздоровления
- Досудебной санации
- Ликвидации

**14. Что такое ликвидность предприятия?**

- Способность рассчитываться по долгосрочным обязательствам
+ Способность оперативно высвобождать из хозяйственного оборота денежные средства на погашение краткосрочных (текущих) обязательств
- Долгосрочная стабильность, которая определяется рисками и доходностью вложенных и заемных денежных средств

**15. С чем принято связывать жизненный цикл предприятия?**

- С цикличностью экономики
- С наличием на предприятии необходимых материальных ресурсов
+ С жизненным циклом основного вида продукции предприятия

**16. Крупные сделки совершаются внешним управляющим с согласия** комитета:

а) учредителей
б) организаторов
в) кредиторов +

**17. Политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковых решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям – это … управления риском**

а) система
б) группа
в) стратегия +

**18. Из внешних факторов следует отметить источники управленческого риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники:**

а) социально-экономического развитие человека
б) маркетинг
в) социально-экономического развития страны +

**19. Специалист по управлению в рисковых ситуациях:**

а) управленец
б) риск-менеджер +
в) пиарщик

**20. Кризисы, охватывающие всю социально-экономическую систему, называются**:

а) общие кризисы +
б) микрокризисы
в) макрокризисы

**21. Существует такой метод реализации изменений:**

а) добавочный
б) дополнительный
в) принудительный +

**22. Согласно договору подряда арбитражный управляющий несет материальную ответственность за долги предприятия:**

а) возникшие после заключения договора подряда +
б) неурегулированные перед работниками во время действия его полномочий
в) возникшие до заключения договора подряда перед государством

**23. Система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц:**

а) репарация
б) стагнация
в) санация +

**24. Кризис, отражающий нарушение закона пропорционального развития общественного производства, – это такой кризис:**
а) политический
б) экономический
в) структурный +
**25. Риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода:**
а) страховой
б) инвестиционный +
в) инновационный
**26.** Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:
а) да;
**б) нет.**
**27.** Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:
а) проблематика кризиса, острота кризиса;
б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
**г) все вышеперечисленное;**
д) только а, б.
**28.** Как следует относиться к кризисам:
а) опасаться;
б) бороться;
в) приветствовать;
г) разрешать;
**д) все вышеперечисленное;**
е) только а, б и в.
**29.** Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:
**а) целями развития;**
б) необходимостью смягчения кризиса;
в) необходимостью подготовки к кризису;
г) все вышеперечисленное;
д) только б и в.
**30.** Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:
а) повышает;
**б) снижает;**
в) не влияет.
**31.** Эффективность антикризисного управления проявляется в:
**а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;**
б) в степени достижения целей;
в) в степени роста потенциала;
г) в степени развития управления;
д) только б, в;
е) только б, г;
ж) только б, в и г.
**32.** На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:
а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
**б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;**
в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

**г)** выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.
**33.** Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:
а) кризисом реализации стратегии;
б) кризисом ликвидности;
**в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;**
г) банкротством.
**34.** Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:
а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
**в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.**
**35.** Причины возникновения кризиса подразделяются на:
**а) объективные и субъективные;**
б) количественные и качественные;
в) краткосрочные и долгосрочные;
г) обратимые и необратимые;
д) все вышеперечисленное.
**36.** Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:
а) первого этапа «Начало кризиса»;
**б)** начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
**в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».**

**3.1.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости**

**Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

**Творческое задание**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные,

субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

**Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

**Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

### 3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения |
|---|---|---|
| ОТЛИЧНО | Знает: | - обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями. |
| | Умеет: | - обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу. |
| | Владеет: | - обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал навыки<br>- выделения главного,<br>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| ХОРОШО | Знает: | - обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует. |
| | Умеет: | - обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу. |
| | Владеет: | - обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков,<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО | Знает: | - обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;<br>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;<br>- слабо аргументирует научные положения;<br>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;<br>- частично владеет системой понятий. |
| | Умеет: | - обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы. |
| | Владеет: | - обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал недостаточность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности, |

| | | |
|---|---|---|
| | | - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО | Знает: | - обучающийся не усвоил значительной части материала;<br>- не может аргументировать научные положения;<br>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;<br>- не владеет системой понятий. |
| | Умеет: | обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание. |
| | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно». |

**3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

**Список вопросов для устных ответов**

1 Сущность и основные причины возникновения кризисов социально-экономических систем. Технология и динамика развития кризисов.
2 Фазы экономических циклов на макро- и микроуровнях, фазы цикла на предприятии.
3 Внешние и внутренние факторы кризисов предпринимательских структур.
4 Сущность и основные задачи антикризисного управления.
5 Особенности антикризисного управления и его отличия от управления стабильными системами.
6 Основные принципы антикризисного управления, его эффективность и основные факторы.
7 Механизм распознавания и диагностики кризиса. Этапы диагностики финансового состояния предприятия.
8 Виды и содержание анализов, выполняемых при комплексной бизнес-диагностике.
9 Общая схема и информационная база финансового анализа неплатежеспособной организации.
10 Механизм построения аналитических форм финансового анализа. Система показателей финансового анализа кризисного предприятия.
11 Показатели платежеспособности и ликвидности; механизм их расчета, рекомендуемые значения.
12 Методы расчета и показатели финансовой устойчивости предприятия.
13 Механизм расчета показателей деловой активности предприятия и эффективности производства.
14 Сущность и содержание анализа экономического потенциала предприятия.
15 Механизм разработки антикризисной стратегии предприятия.
16 Основные задачи финансового менеджмента неплатежеспособной организации.
17 Основные цели и задачи финансового прогнозирования в антикризисном управлении.
18 Содержание элементов операционного анализа и классификации затрат предприятия.
19 Механизм расчета и основные характеристики точки безубыточности в антикризисном управлении.
20 Механизм проведения операционного анализа в антикризисном управлении.
21 Ассортиментная политика предприятия, критерии оптимизации, расчет основных показателей.
22.Анализ внутренних и внешних факторов кризисного развития.
23 Разработка антикризисной стратегии организации.
24 Понятие риска. Разновидности рисков.
25 Оценка инвестиционных рисков. Способы уменьшения страхового риска капиталовложений.
26 Методы уменьшения и ликвидации потерь от рисков.
27 Содержание плана инновационной деятельности организации
28 Оценка доходности инновационных проектов и программ

29 Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента.
30 Инновационная стратегия антикризисного развития предприятия
31 Формирование инновационных инфраструктур для выхода из кризиса.
32 Методология разработки инвестиционной стратегии.
33 Понятие технологии антикризисного управления. Общая технологическая схема процесса антикризисного управления.
34. Международный опыт антикризисного управления

**Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

**Кейс 1.**

ОАО «Карат» производит и реализует потребителям две модификации изделия (например, телевизоры). Данные отчетного года о результатах деятельности представлены в табл. 1 Организация по итогам года имеет убыток в размере 50 млн. руб. В целях улучшения финансовых показателей возможна замена менее выгодного товара на перспективный товар Т.

Задание

Исследовать причины убыточной деятельности, выявить менее выгодный товар, проработать варианты улучшения финансовых результатов.

Таблица 1

| Показатель | Товар А | Товар Б | Итого | Товар Т (прогноз) |
|---|---|---|---|---|
| Выручка от реализации,млн | 800 | 400 | 1200 | 400 |
| Затраты перемен. Зпер | 500 | 350 | 850 | 200 |
| Затраты постоянные Зпост | | | 400 | |
| Прибыль (убыток) млн | | | (50) | |

**Кейс 2.**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

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

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

Задание: разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

**Кейс 3.**

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

Вариант 1 Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. руб.

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

**Кейс 4.**

Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, - ставка дисконтирования, учитывающая риски неплатежа через месяц по нереструктурированному долгу, оценивается в 120% годовых;

- ставка дисконта, учитывающая уменьшение риска неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;
- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12% годовых?

**Кейс 5.**

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

**Процедура оценивания знаний (тест)**

| | |
|---|---|
| Предлагаемое количество заданий | 20 |
| Последовательность выборки | Определена по разделам |
| Критерии оценки | - правильный ответ на вопрос |
| «5» если | правильно выполнено 90-100% тестовых заданий |
| «4» если | правильно выполнено 70-89% тестовых заданий |
| «3» если | правильно выполнено 50-69% тестовых заданий |

**Процедура оценивания знаний (устный ответ)**

| | |
|---|---|
| Предел длительности | 10 минут |
| Предлагаемое количество заданий | 2 вопроса |
| Последовательность выборки вопросов из каждого раздела | Случайная |
| Критерии оценки | - требуемый объем и структура<br>- изложение материала без фактических ошибок<br>- логика изложения<br>- использование соответствующей терминологии<br>- стиль речи и культура речи<br>- подбор примеров их научной литературы и практики |
| «5» если | требования к ответу выполнены в полном объеме |
| «4» если | в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов |
| «3» если | требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии |

**Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)**

| | |
|---|---|
| Предлагаемое количество заданий | 1 |
| Последовательность выборки | Случайная |
| Критерии оценки: | - выделение и понимание проблемы<br>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения<br>- полнота использования источников<br>- наличие авторской позиции<br>- соответствие ответа поставленному вопросу<br>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных |

| | |
|---|---|
| | - логичность изложения<br>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач<br>- умение привести пример<br>- опора на теоретические положения<br>- владение соответствующей терминологией |
| «5» если | требования к ответу выполнены в полном объеме |
| «4» если | в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений |
| «3» если | требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью |

## 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

### 4.1. Электронные учебные издания

1. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин [и др.] ; под ред. В. Я. Захаров. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017 — 304 c. — 978-5-238-01513-2. — Режим доступа: http:// www.znanium.com /71189.html
2. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019 — 313 c. — 978-5-4486-0452-2. — Режим доступа: http:// www.znanium.com /79765.html

### 4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система Znanium (ЭБС Znanium) – электронная библиотека по всем отраслям знаний https://znanium.com/
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/
6. Электронная библиотека учебников и методических материалов [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/
7. Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://nlr.ru/lawcenter.
8. Ассоциация консультантов по экономике и управлению [Электронный ресурс]. – URL: http://akeu.ru.

### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru.
2. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические

описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - [Электронный ресурс]. – URL: https://edirc.repec.org/data/derasru.htm
3. Система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
4. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
5. Система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

**4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

**4.5. Оборудование и технические средства обучения**

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО МИЭМ. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

| **Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*** | **Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения** |
|---|---|
| Учебные аудитории для проведения учебных занятий | Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование). |
| Помещение для самостоятельной работы | Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО МИЭМ и к ЭБС. |

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.