

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*«Утверждаю»*

Проректор по учебно-  
методической работе

\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко  
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.Б.26 Антикризисное управление**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент  
Форма обучения - заочная  
Курс – 3  
Семестр – 5  
Всего зачетных единиц – 3, часов - 108  
Лекции – 4 часа  
Практические занятия – 6 часов  
Самостоятельная работа – 98 часов  
Форма отчетности: зачет – 5 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал  
кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента  
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск  
2022

## **1. Место дисциплины в структуре ОП**

Рабочая программа по дисциплине «Антикризисное управление» Б1.Б.26 разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент».

Дисциплина относится к циклу дисциплин базовой части учебного плана. Изучается студентами 3 курса в 5 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Экономическая теория», «Экономика организации», «Основы менеджмента» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе разработке управленческих решений в условиях антикризисного управления и выработке навыков их принятия.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Бизнес-аналитика в управленческой деятельности», «Бизнес-планирование», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», а также успешному прохождению преддипломной практики.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

В результате освоения дисциплины студент должен

### **Знать:**

- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности организации при антикризисном управлении;
- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.

### **Уметь:**

- проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегии организации при антикризисном управлении.
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.

### **Владеть:**

- навыками принятия антикризисных решений на уровне стратегического менеджмента;
- навыками определения взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.

## **3. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Кризисные явления в экономике организации**

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Понятие кризиса в развитии организации. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление. Особенности и виды экономического кризиса в России. Тенденции циклического развития организации.

Опасность и вероятность кризиса в тенденциях циклического развития организации. Банкротство (неплатежеспособность) организации как инструмент рыночной экономики. Роль банкротства в реорганизации предприятия.

## **Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации**

Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Правовое регулирование несостоятельности и банкротства предприятий. Законодательство о банкротстве.

Политика государственного антикризисного регулирования деятельности предприятий. Государственные органы антикризисного управления, их функции, задачи. Саморегулируемые организации. Основные инструменты государственного антикризисного регулирования в России.

Сущность, виды и процедуры банкротства. Опыт проведения процедуры банкротства в развитых странах.

Государственное регулирование процессов финансового оздоровления. Формы санации предприятий. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении: реструктуризация имущества, акционерного капитала и задолженности несостоятельных предприятий. Реорганизация предприятий.

## **Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации**

Виды и методы финансового анализа неплатежеспособного предприятия. Оценка ликвидности и платежеспособности организации. Показатели финансовой устойчивости и деловой активности. Анализ формирования финансовых результатов организации. Анализ себестоимости и рентабельности продукции.

## **Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией**

Диагностика банкротства. Сущность диагностики, ее цель и задачи. Методы диагностики кризиса. Система экспресс- и фундаментальной диагностики. Этапы диагностики банкротства предприятия. Источники информации для проведения диагностики кризисных ситуаций.

Система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Признаки неудовлетворительной структуры баланса. Диагностика банкротства по Э.Альтману, У.Биверу. Экономико-математическое моделирование и анализ факторных систем.

Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.

## **Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий**

Особенности управления финансами неплатежеспособных предприятий. Формирование финансовых целей и критериев. Создание финансового механизма устойчивости предприятия. Внутренние механизмы стабилизации.

Финансовое планирование и прогнозирование несостоятельных предприятий. Определение возможностей увеличения собственных источников финансирования и дополнительной потребности во внешнем финансировании.

Основы бюджетирования организации. Определение центров финансовой ответственности. Методика составления операционных и финансовых бюджетов. Способы устранения дефицита денежных средств. Управление рисками.

## **Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении**

Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Критерии оценки инвестиционных проектов. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.

Использование потенциала инноваций. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Роль малых предприятий в организации инновационного бизнеса. Венчурное финансирование.

#### **Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления**

Понятие стратегического планирования. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Стратегия сокращения затрат предприятия. Бизнес-планирование кризисного предприятия.

Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии. Оценка рыночной перспективы предприятия. Ассортиментная политика. Критерии оптимизации ассортимента продукции. Позиционирование товара. Методы ценообразования.

Человеческий фактор антикризисного управления. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика проведения собраний и деловых переговоров. Управление конфликтами. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Разработка стратегии кадрового менеджмента.

#### **4. Тематический план**

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
<b>1.</b>	Тема 1. Кризисные явления в экономике организации	<b>14</b>	-	-	<b>14</b>
<b>2.</b>	Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации	<b>16</b>	<b>2</b>	-	<b>14</b>
<b>3.</b>	Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
<b>4.</b>	Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий	<b>14</b>	-	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>6.</b>	Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении	<b>14</b>	-	-	<b>14</b>
<b>7.</b>	Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления	<b>14</b>	-	-	<b>14</b>
	Зачет	<b>4</b>			<b>4</b>
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>98</b>

#### **5. Виды учебной деятельности**

## ЛЕКЦИИ

### Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации (2 часа).

#### Лекция 1.

##### План

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Законодательство о банкротстве.
2. Основные инструменты государственного антикризисного регулирования в России.
3. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления.
4. Формы санации предприятий.
5. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении.
6. Реорганизация предприятий.

### Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации (1 час).

#### Лекция 2.

##### План

1. Виды и методы финансового анализа неплатежеспособного предприятия.
2. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
3. Показатели финансовой устойчивости и деловой активности.
4. Анализ формирования финансовых результатов организации.
5. Анализ себестоимости и рентабельности продукции.

### Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией (1 час).

#### Лекция 3.

##### План

1. Сущность диагностики банкротства, ее цель и задачи. Методы диагностики кризиса.
2. Система экспресс- и фундаментальной диагностики.
3. Система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Признаки неудовлетворительной структуры баланса.
4. Диагностика банкротства по Э.Альтману, У.Биверу.
5. Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации

#### Практическое занятие – 2 часа.

##### Задание 1.

Имеются следующие данные о деятельности предприятия, тыс. руб.:

Выручка – 520;

Себестоимость продукции – 380;

Коммерческие и управленческие расходы – 85;

Сальдо прочих доходов и расходов – 12;

в том числе % к уплате – 10.

Активы, тыс. руб.		Пассивы, тыс. руб.	
Внеоборотные активы	540	Капитал и резервы	590
в том числе: основные средства	460		
Оборотные активы	360	Долгосрочные	140
в том числе: запасы	200	Обязательства	
дебиторская задолженность	140	Краткосрочные	170
денежные средства	20	Обязательства	

Баланс	900	Баланс	900
--------	-----	--------	-----

Определить:

- величину собственного оборотного капитала;
- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты концентрации собственного и привлеченного капитала;
- коэффициенты финансовой зависимости и финансовой независимости.

2. На основе данных предыдущей задачи определите:

- рентабельность активов;
- рентабельность инвестированного капитала;
- рентабельность собственного капитала.

Сделайте выводы.

#### **Задание 2.**

Известно, что в предыдущем году объем вывозки древесины составлял 300 тыс. м<sup>3</sup>, в отчетном – 310 тыс.м<sup>3</sup>. Среднегодовая стоимость основных фондов в базовом периоде была 27500 тыс. руб.; в отчетном – 28100 тыс. руб. Численность работников по базе и по отчету составляла соответственно 700 и 715 человек. Древесина реализуется по цене 1035рублей за кубометр. В задаче требуется определить: величину прироста продукции за счет фондоотдачи и величину прироста фондоотдачи за счет фондовооруженности

#### **Задание 3.**

Определить объем производства, обеспечивающий рентабельность капитала 20%, если известно, что цена реализации единицы продукции составляет 800 руб.; удельные материальные затраты – 500 руб.; стоимость активов – 2000 тыс. руб.; общая сумма амортизационных отчислений – 150 тыс. руб.; общая сумма накладных расходов – 350 тыс. руб. Какой должна быть цена реализации единицы продукции для обеспечения прежнего размера целевой прибыли, если объем производства возрастет на 20%.

#### **Задание 4.**

Известно, цена приобретения станка 500тыс. руб., затраты на его транспортировку и монтаж составляют 20% от стоимости приобретения. Годовая норма амортизации – 10%. Определить: 1) остаточную стоимость всего станочного парка через 5лет; 2)показатель фондорентабельности – при условии, что амортизационные отчисления составляют 20% в себестоимости продукции, а размер годовой вы- ручки равен 3500 тыс. руб.

#### **Задание 5.**

Собственные средства предприятия составляют 900 тыс. руб.; цена реализации единицы продукции – 4000 руб.; удельные условно-переменные затраты – 1800 руб.; общая сумма условно-постоянных затрат – 1800 тыс. руб.; рентабельность капитала – 20%. При каком уровне цены может быть достигнута рентабельность капитала, равная 30%, если объем производства и издержки останутся на прежнем уровне.

#### **Задание 6.**

Годовой объем производства 500 единиц; цена единицы продукции – 120 руб.; себестоимость единицы продукции – 90 руб. (в том числе условно- 132 постоянные расходы составляют 40 %). Известно, что коэффициент эластичности спроса по цене составляет 1,2. Определить: безубыточный объем; рентабельность продукции и рентабельность продаж. Проанализировать, каким образом изменятся эти показатели, если цена возрастет на 5%.

#### **Задание 7.**

Предприятие за год выпустило 150 тыс. ед. продукции. Амортизационные отчисления за год составили 2550 тыс. руб. фондоотдача – 3 руб. Среднегодовая норма амортизации – 10% . Какова себестоимость единицы продукции, если известно, что рентабельность продаж составила 20%

### Задание 8.

На основании исходных данных, приведенных ниже, определить: показатели рентабельности, коэффициенты ликвидности и деловой активности. Исходные данные: денежные средства составляют 10 млн.р., счета дебиторов – 30 млн.р., товарно-материальные средства – 20 млн.р., основные средства – 120 млн.р., краткосрочные обязательства – 30 млн.р., долгосрочные обязательства – 50 млн.р., собственность компании – 100 млн.р. Известно, что размер выручки от реализации составляет 100 млн.р.; за- траты на производство и реализацию продукции – 70 млн. р.

### Задание 9.

Определить: коэффициенты ликвидности; показатели финансовой устойчивости; величину чистых активов и чистых оборотных активов; показатели оборачиваемости и рентабельности. Известно, что в течение года было реализовано продукции на сумму 3600 тыс. р., при этом рентабельность активов составила 30%. Исходные данные: основные средства = 6000 тыс.р., акционерный капитал = 10000 тыс.р., нераспределенная прибыль = 5000 тыс.р., денежные средства = 4000 тыс.р., материально-производственные запасы = 2000 тыс.р., краткосрочные обязательства = 2500 тыс.р

### Задание 10.

На 2 января денежные средства компании составляли 10000 тыс. руб., акционерный капитал = 10000 тыс. руб. Определить: каков будет баланс компании на 3.01, 4.01, 5.01 этого же го- да, если учесть, что 3 января компания получила банковскую ссуду в размере 5000 тыс. руб., выдав вексель в качестве обязательства об оплате; 4 января компания приобрела товарно-материальных средств на сумму 2000 тыс. руб. наличными; 5 января реализовала продукции на сумму 300 тыс. руб., на производство которой было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 200 тыс. руб.

## Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией

### Практическое занятие – 2 часа.

#### Задание 1.

Определите вероятность наступления банкротства предприятия на основе следующих данных о финансово-хозяйственной деятельности (руб.):

Показатели	На начало года	На конец года
Собственный оборотный капитал	12300	16000
Активы	45700	56800
Выручка	17900	19296
Нераспределенная прибыль	3656	5112
Прибыль от реализации	14490	17840
Прибыль до уплаты %	14990	19995
Балансовая стоимость собственного капитала	25000	29500
Заемный капитал	20700	27300

#### Задание 2.

Проанализировать изменение состава частей баланса предприятия за отчетный период, рассчитать показатели, характеризующие финансовое состояние, дать оценку факторам, оказывающим негативное влияние на финансовые показатели, сделать выводы и наметить мероприятия по укреплению финансового положения предприятия.

#### Задание 3.

На основании приведенных данных проведите анализ платежеспособности предприятия, его финансовой устойчивости и рентабельности активов.

Таблица

### Исходные данные для проведения экспресс – диагностики

АКТИВ	ПАССИВ
-------	--------

Наименование статьи	Код стр.	Сумма		Наименование статьи	Код стр.	Сумма	
		На начало периода	На конец периода			На начало периода	На конец периода
<b>1. Внеоборотные активы</b>				<b>3. Капитал и резервы</b>			
Нематериальные активы	110	1456,4	1598,1	Уставный капитал	410	2348,8	2348,8
Основные средства	120	920148,9	1031840,3	Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-
Незавершенное строительство	130	754080,4	754080,0	Добавочный капитал	420	1640367,7	1640367,7
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-				
Долгосрочные финансовые вложения	140	-	-	Резервный капитал	430	475766,4	387550,4
Отложенные налоговые активы	145	-	-	Нераспределенная прибыль	470	-	-
Прочие внеоборотные активы	150	-	-				
<b>ИТОГО по разделу 1</b>	<b>190</b>	<b>1893831,7</b>	<b>2294167,2</b>	<b>ИТОГО по разделу 3.</b>	<b>490</b>	<b>3258780,9</b>	<b>3921814,6</b>
<b>2. Оборотные активы</b>				<b>4. Долгосрочные обязательства</b>			
Запасы	210	1561513,4	2098631,2	Займы и кредиты.	510	-	40000
				Отложенные налоговые обязательства	515	-	-
НДС по приобретенным ценностям	220	6042,7	58993,3	Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
				<b>ИТОГО по разделу 4.</b>	<b>590</b>	<b>-</b>	<b>40000</b>
				<b>5. Краткосрочные обязательства</b>			
Дебиторская задолженность	240	357315,7	601026,8	Займы и кредиты.	610	-	-
Краткосрочные финансовые вложения	250	-	-	Кредиторская задолженность	620	220336,7	694254,5
				Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Денежные средства	260	51705,2	96965,2	Доходы будущих периодов	640	391291,1	493714,6
				Резервы предстоящих расходов	650	-	-
Прочие оборотные активы	270	-	-	Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-
<b>ИТОГО по разделу 2</b>	<b>290</b>	<b>1976577</b>	<b>2855616,8</b>	<b>ИТОГО по разделу 5</b>	<b>690</b>	<b>611627,8</b>	<b>1187969,1</b>
<b>БАЛАНС (190+290)</b>	<b>300</b>	<b>3870408,7</b>	<b>5149783,7</b>	<b>БАЛАНС (490+590+690)</b>	<b>700</b>	<b>3870408,7</b>	<b>5149783,7</b>

Таблица.

Исходные данные для проведения экспресс – диагностики

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период прошлого года
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	010	10468386,4	8989953,0
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ,	020	8324924,2	7134374,3



услуг			
Валовая прибыль	029	2143462,2	1855578,7
Коммерческие расходы	030	692738,0	895176,3
Управленческие расходы	040	-	-
Прибыль (убыток) от продажи (010-020-030-040)	050	1450724,2	960402,4
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	060	10052,4	-
Проценты к уплате	070	-	-
Доходы от участия в других организациях	080	-	27529,2
Прочие операционные доходы	090	1031381,8	1394078,2
Прочие операционные расходы	100	63536,2	28405,5
Внереализационные доходы	120	63536,2	28405,5
Внереализационные расходы	130	-	-
Прибыль до налогообложения (050+060-070+080+090-100+120-130)	140	2469376,4	2326231,1
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	592650,3	558295,5
Чистая прибыль (убыток) от обычной деятельности	190	1876726,1	1767935,6

#### Задание 4.

Рассчитайте показатели деловой и экономической активности предприятия и определите, на какой стадии жизненного цикла развития оно находится

#### Задание 5.

Проведите оценку вероятности банкротства предприятия по двухфакторной модели М.А. Федотовой. Ответ обосновать.

#### Примечание.

Необходимо определить число  $Z = -0,3877 - 1,0736 * \text{Клик.} + 0,0579 * \text{Кз.с.}$

Если  $Z < 0$  – вероятно, что предприятие останется платежеспособным; если  $Z > 0$  – вероятно банкрот.

#### Задание 6.

Проведите оценку вероятности банкротства предприятия на основе  $Z$  – счета Альтмона.

$Z$ - счета Альтмона рассчитываются по формуле:

$Z$  – счета =  $1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + K5$ , где

$K1$  – доля оборотного капитала в активах предприятия;

$K2$  – доля нераспределенной прибыли в активах предприятия;

$K3$  – отношение прибыли от реализации к активам предприятия;

$K4$  – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к кредиторской задолженности предприятия;

$K5$  – отношение объема продаж к активам.

Результат оформите в виде таблицы.

Таблица.

#### Оценка вероятности банкротства предприятия

Данные $Z$ – счета предприятия	Значение $Z$ - счета	Вероятность наступления банкротства	Вероятность наступления банкротства на предприятии
	$Z \leq 1.8$	Очень высокая	
	$1.8 < Z < 2.9$	Высокая	
	$2.7 < Z < 2.9$	Возможная	
	$Z > 2.9$	Очень низкая	

Данная модель позволяет прогнозировать банкротство на горизонте в 5 лет с точностью до 70%.

#### Задание 7.

Проведите оценку финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера на основании следующих данных:

Система показателей.

Показатели	Расчет	Значение показателей			
		благополучное	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства	Данные предприятия
Коэффициент Бивера	$(ЧП - Ам) / (LR + SR)$	0,45	0,17	-0,15	
Рентабельность активов	$(ЧП / \text{Активы}) * 100$	6 – 8	4,00	-22,0	
Финансовый рычаг	$(LR + SR) / \text{Активы}$	37	50	80	
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$(СК - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Активы}$	0,40	0,3	0,06	
Коэффициент покрытия	$\text{Оборотные активы} / SR$	3,2	2	1	

Примечание:

СК – собственный капитал предприятия;

ЧП – чистая прибыль;

LR - долгосрочные обязательства (в т.ч. кредитные линии);

SR – краткосрочные обязательства (в т.ч. задолженность по з/п)

Ам – амортизация.

## Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий

**Практическое занятие – 2 часа.**

**Задание 1. Ситуационная задача**

Ниже представлены частичные рекомендации в рамках общего руководства, разработанного Инвестиционным Фондом «США – Россия» для российских предприятий малого бизнеса по выживанию и оздоровлению экономической деятельности в условиях финансового кризиса, начавшегося в 2008 году. Из всех вариантов выберите тот, который содержит рекомендацию по увеличению продаж:

1) перезаключите договоры, определяющие вашу задолженность в твердой валюте, в рублевую задолженность, например, объясните вашему кредитору что, если только ваша задолженность не будет переведена в новую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, что может означать для них возврат долга в сокращенном объеме или невозврат вообще;

2) определите группы продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и сконцентрируйтесь на них;

3) если нет других возможностей или источников для финансирования ваших операций, проведите переговоры с акционерами или владельцами компании об изыскании дополнительных финансовых ресурсов;

4) улучшите вашу деятельность в области заказов на снабжение путем централизации хранения и отпуска товаров, перераспределения площадей хранения или улучшение/минимизация документооборота. Работайте более плотно с вашими поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставьте им стимулы в виде более привлекательных для них условий оплаты;

5) рассмотрите возможность продажи вашей дебиторской задолженности вашему банку.

**Задание 2.**

Установите соответствие

Плановый термин: 1. Производственная программа 2. Производственная мощность 3. Товарная продукция 4. Ассортимент продукции  
 Содержание: А. Перечень видов выпускаемой продукции Б. Стоимость продукции, подлежащей реализации В. План производства продукции Г. Максимально возможный выпуск продукции в определенном периоде

**Задание 3.**

Обувная фабрика специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется следующими данными.

План производства продукции

Обувь, пар	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, р./пара
		на начало квартала	на конец квартала	
Ботинки	2 000	-	120	2530
Туфли	3 200	100	300	3320
Сапожки	1800	250	50	4870
Полуботинки	3900	100	-	2385

Определите: 1) объем продаж каждого вида обуви, нат.ед.; 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

**Задание 4.**

Мебельное предприятие на производственной площади 700 м<sup>2</sup> осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену. Определите: 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов; 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов; 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

**Задание 5.**

Согласно договорам на планируемый год, кирпичный завод должен поставить 2 332 тыс. шт. керамического кирпича двух видов: облицовочного и обычного М-100, при этом облицовочный кирпич по объему составляет 6 % от объема кирпича М-100. 85 % всего объема керамического кирпича будет поставлено специализированным строительным организациям и 15 % – индивидуальным застройщикам. Строительные организации 20 % кирпича израсходуют на производственное строительство, а 80 % – на жилищное. Индивидуальные застройщики приобретают кирпич для жилищного строительства. Составьте план сбыта продукции в натуральных единицах (тыс. шт.) по ассортименту, потребителям и назначению.

**Задание 6.**

Объем выпуска продукции в отчетном году составил 8 302 тыс. р. Среднегодовая производительность труда рабочего – 2 800 р. В планируемом году предусматривается увеличение объема производства продукции на 2 % к уровню отчетного года, а рост производительности труда – 3 %. Определите: 1) плановую численность рабочих; 2) коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих.

**Задание 7.**

Составьте плановый баланс рабочего времени и определите эффективный фонд рабочего времени одного рабочего за год в днях и часах, учитывая следующее: 1) календарная продолжительность года – 365 дн., праздничных дней – 11, выходных – 104; 2) 60 % рабочих пользуются очередным отпуском продолжительностью 24 рабочих дня, 25 % – продолжительностью 36 рабочих дней и 15 % имеют отпуск 42 рабочих дня; 3) отпуск в связи с родами составляет 0,2 % рабочего времени, дни неявок по болезни – 1,6

%, неявок в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей – 0,6 % рабочего времени; 4) плановые потери рабочего времени в течение рабочего дня составляют 0,15 ч.

### Задание 8.

По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 р., а служащего – 15 246 р. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %. Определите: 1) годовой фонд заработной платы рабочих; 2) годовой фонд заработной платы служащих; 3) годовой фонд заработной платы персонала предприятия.

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и Темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Кризисные явления в экономике Организации	<b>14</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации	<b>14</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации	<b>14</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией	<b>12</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий	<b>12</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении	<b>14</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления	<b>14</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Зачет	<b>4</b>	<i>Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету</i>
Всего часов	<b>98=94+4</b>	

### Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету и выполнению тестов

1. Понятие кризиса и особенности его возникновения.
2. Причины, факторы и симптомы кризиса. Последствия кризиса.
3. Классификация кризисов.

4. Тенденции циклического развития организации.
5. Понятие несостоятельности (банкротства). Фиктивное и преднамеренное банкротство.
6. Признаки банкротства организации.
7. Сущность антикризисного управления.
8. Функции антикризисного управления и факторы, определяющие его эффективность.
9. Государственное антикризисное регулирование: сущность, принципы, инструменты.
10. Участники антикризисного регулирования.
11. Классификация мер антикризисного регулирования, применяемых к организациям. Общая характеристика.
12. Реструктуризация организации: понятие, цели, виды.
13. Реорганизация: понятие, формы.
14. Нормативно-правовые документы, регламентирующие правовые основы несостоятельности (банкротства) организаций.
15. Процедуры банкротства, применяемые в РФ. Общая характеристика.
16. Особенности процедуры конкурсного производства.
17. Финансовый анализ как метод научного исследования.
18. Анализ финансового состояния организации как составляющая финансового анализа: сущность, виды, источники информации.
19. Оценка имущественного потенциала организации.
20. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта абсолютных показателей.
22. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта относительных показателей.
23. Оценка эффективности деятельности организации.
24. Оценка деловой активности организации.
25. Диагностика кризиса: сущность, задачи, цель, методы. Требования, предъявляемые к диагностированию.
26. Особенности экспресс- и фундаментальной диагностики банкротства.
27. Методы прогнозирования банкротства организации. Общая характеристика.
28. Дискриминантные факторные модели, используемые в прогнозировании банкротства организации.
29. Общая характеристика источников финансовых средств организации.
30. Собственные источники финансовых средств организации.
31. Заёмные источники финансовых средств организации.
32. Сущность и виды лизинговых операций.
33. Форфейтинг и факторинг как источники финансирования организации.
34. Антикризисное финансовое управление: сущность, цель, задачи, принципы.
35. Последовательность процесса реализации антикризисного финансового управления в организации.
36. Внутренние механизмы финансовой стабилизации. Общая характеристика.
37. Особенности оперативного механизма финансовой стабилизации организации.
38. Сущность тактического механизма финансовой стабилизации организации.
39. Финансовое прогнозирование: сущность, методы, процесс реализации.
40. Финансовое планирование: понятие, задачи, принципы, виды. Характеристика финансового плана.
41. Бюджетирование как финансовый механизм стабилизации: понятие и задачи. Состав бюджетов и принципы их формирования.
42. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
43. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
44. Использование потенциала инноваций в антикризисном управлении.

45. Сущность и классификация рисков.
46. Характеристика финансовых рисков.
47. Риск-менеджмент: сущность, принципы, организация на предприятии.
48. Методы оценки и управления рисками.
49. Способы снижения финансовых рисков.
50. Управление персоналом в условиях кризиса.

#### **Перечень тем рефератов**

1. Сущность кризисов и их проявление в экономических системах.
2. Основные причины возникновения кризисов.
3. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
4. Общепринятая классификация экономических кризисов.
5. Экономические кризисы на микро- и макроуровне.
6. Диагностика и оценка финансового состояния.
7. Антикризисный маркетинг.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Санация предприятия.
10. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования.
11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.
12. Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия.
13. Общая характеристика законодательства о банкротстве в РФ.
14. Особенности проведения процедур банкротства на предприятии.
15. Особенности несостоятельности кредитных организаций.
16. Методы диагностики вероятности банкротства.
17. Механизм диагностики финансового состояния.
18. Виды рисков. Оценка и нейтрализация.
19. Способы снижения степени риска.
20. Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса.
21. Инвестиционные проекты в условиях кризиса.
22. Модели антикризисных стратегий.
23. Формирование антикризисной стратегии.
24. Защитная и наступательная тактика антикризисных мероприятий.
25. Технический прогресс и износ производственных фондов.
26. Реструктуризация предприятия.
27. Кадровая стратегия кризисной организации.
28. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление долговыми обязательствами.
31. Процедуры банкротства в РФ.
32. Человеческий фактор антикризисного управления.
33. Политика управления реальными инвестициями на предприятии.
34. Политика управления портфелем финансовых инвестиций.
35. Инновации в антикризисном управлении.

#### **Темы докладов**

1. Понятие и классификация кризисов. Причины возникновения кризисов.
2. Специфика экономических кризисов, их виды.
3. Теории макроэкономических циклов.
4. Содержание антикризисного управления, его необходимость.
5. Эффективность антикризисного управления.
6. Диагностика кризисов.
7. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

8. Кризисы в системе государственного управления.
9. Кризисы в развитии организации.
10. Содержание анализа финансового состояния предприятия, его виды.
11. Система показателей финансового состояния фирмы, их взаимосвязь.
12. Диагностика банкротства предприятия. Модели прогнозирования банкротства.
13. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
14. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
15. Сущность и классификация рисков
16. Содержание риск-менеджмента и его роль в антикризисном управлении.
17. Методы оценки рисков, способы снижения и страхования рисков.
18. Стратегия и тактика антикризисного управления.
19. Сущность и классификация инвестиций. Инвестиционная деятельность предприятия.
20. Управление инвестиционным портфелем фирмы.
21. Управление реальными инвестициями. Методы оценки эффективности реальных инвестиционных проектов.
22. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов.
23. Управление финансовыми инвестициями. Теория портфеля.
24. Инновации в антикризисном управлении.
25. Человеческий фактор в антикризисном управлении.
26. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.





управленческих решений.			<b>Деятельност ный</b>	<p><b>Умеет</b> - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.</p> <p><b>Владеет</b> - навыками определения взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p><b>Не умеет</b> - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.</p> <p><b>Не владеет</b> - навыками определения взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.</p>
-------------------------	--	--	----------------------------	--

## **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)**

### **I. Перечень тем, требования к реферату, критерии оценки**

#### **Перечень тем рефератов**

1. Сущность кризисов и их проявление в экономических системах.
2. Основные причины возникновения кризисов.
3. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
4. Общепринятая классификация экономических кризисов.
5. Экономические кризисы на микро- и макроуровне.
6. Диагностика и оценка финансового состояния.
7. Антикризисный маркетинг.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Санация предприятия.
10. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования.
11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.
12. Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия.
13. Общая характеристика законодательства о банкротстве в РФ.
14. Особенности проведения процедур банкротства на предприятии.
15. Особенности несостоятельности кредитных организаций.
16. Методы диагностики вероятности банкротства.
17. Механизм диагностики финансового состояния.
18. Виды рисков. Оценка и нейтрализация.
19. Способы снижения степени риска.
20. Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса.
21. Инвестиционные проекты в условиях кризиса.
22. Модели антикризисных стратегий.
23. Формирование антикризисной стратегии.
24. Защитная и наступательная тактика антикризисных мероприятий.
25. Технический прогресс и износ производственных фондов.
26. Реструктуризация предприятия.
27. Кадровая стратегия кризисной организации.
28. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление долговыми обязательствами.
31. Процедуры банкротства в РФ.
32. Человеческий фактор антикризисного управления.
33. Политика управления реальными инвестициями на предприятии.
34. Политика управления портфелем финансовых инвестиций.
35. Инновации в антикризисном управлении.

### **II. Перечень тем, требования к подготовке докладов, сообщений и критерии оценки**

#### **Темы докладов**

1. Понятие и классификация кризисов. Причины возникновения кризисов.
2. Специфика экономических кризисов, их виды.
3. Теории макроэкономических циклов.
4. Содержание антикризисного управления, его необходимость.
5. Эффективность антикризисного управления.
6. Диагностика кризисов.
7. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
8. Кризисы в системе государственного управления.
9. Кризисы в развитии организации.

10. Содержание анализа финансового состояния предприятия, его виды.
11. Система показателей финансового состояния фирмы, их взаимосвязь.
12. Диагностика банкротства предприятия. Модели прогнозирования банкротства.
13. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
14. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
15. Сущность и классификация рисков
16. Содержание риск-менеджмента и его роль в антикризисном управлении.
17. Методы оценки рисков, способы снижения и страхования рисков.
18. Стратегия и тактика антикризисного управления.
19. Сущность и классификация инвестиций. Инвестиционная деятельность предприятия.
20. Управление инвестиционным портфелем фирмы.
21. Управление реальными инвестициями. Методы оценки эффективности реальных инвестиционных проектов.
22. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов.
23. Управление финансовыми инвестициями. Теория портфеля.
24. Инновации в антикризисном управлении.
25. Человеческий фактор в антикризисном управлении.
26. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

#### **Требования к подготовке докладов, сообщений и критерии оценки**

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

*Задачи:*

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

#### **Критерии и показатели оценки выступлений и докладов**

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>	<b>Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)</b>
<b>Структура</b>	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
<b>Логика и аргументация изложения материала</b>	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
<b>Новизна</b>	Оригинально и творчески	1/0
<b>Стиль</b>	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
<b>Оформление (доклады)</b>	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
<b>Грамотность</b>	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0

	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
<b>Источники</b>	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

### III. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

#### *Промежуточные тесты*

- В какой стране впервые появились кризисы в 1825 году?
  - Германия
  - Англия
  - Франция
- В каком году был первый экономический кризис?
  - 1920
  - 1857
  - 1767
- Финансовая паника – это?
  - психологическая причина кризиса
  - финансовая причина кризиса
  - социальная причина кризиса
- Какая теория связана со сжатием банковского кредита?
  - теория недопотребления
  - теория чрезмерного инвестирования
  - денежная теория
- Какая теория определяет циклы пессимистического и оптимистического настроения?
  - теория недопотребления
  - психологическая теория
  - теория нововведений
- Какая теория объясняет циклы нововведений?
  - теория недопотребления
  - теория чрезмерного инвестирования
  - теория нововведений
- На какой фазе кризиса происходит сокращение объёмов производства, деловой активности, падение цен, затаривание, растёт безработица и увеличивается количество банкротств?
  - подъем
  - депрессия
  - оживление
  - кризис
- Какая фаза кризиса характеризуется приспособлением к новым условиям, к новым потребностям и достижением равновесия?
  - подъем
  - депрессия

В) оживление

Г) кризис

Ответы:

1-Б,2-Б,3-А,4-В,5-Б,6-В,7-Г,8-Б

#### *Критерии оценки тестов*

Оценка	Характеристики ответа студента
Зачтено	70% и более правильных ответов
Не зачтено	Менее 70% правильных ответов

#### **IV. Примерные задания и критерии их оценки**

##### **Задание 1.**

Составить баланс компании на 6 января при следующих данных: денежные средства = 13300 тыс. руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс. руб., счета кредиторов = 2000 тыс. руб., выданные векселя = 5000 тыс. руб., акционерный капитал = 10000 тыс. руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс. руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Составить баланс на 7 января и определить показатели ликвидности, величину работающего капитала.

##### **Задание 2.**

6 января денежные средства компании составили 13300 тыс.руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс.руб., счета кредиторов = 2000 тыс.руб., векселя выданные = 5000тыс.руб., акционерный капитал = 10000 тыс.руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс.руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Проанализировать, каким образом изменятся показатели ликвидности и величина работающего капитала.

##### **Задание 3.**

Составить баланс при следующих исходных данных: основные средства = 6000 тыс. р., акционерный капитал = 10000 тыс.р., нераспределенная прибыль = 500 тыс. р., денежные средства = 4000тыс.р., материально-производственные запасы = 3000 тыс. р., краткосрочные обязательства = 2500 тыс. р. Известно, рентабельность капитала составляет 30%, размер выручки от реализации – 3600 тыс. р. Определить: коэффициенты ликвидности, показатели структуры капитала, показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.

##### **Задание 4.**

По данным финансовой отчетности определите за отчетный период и дайте смысловую интерпретацию значений следующих показателей: 1) доходность активов организации; 2) доходность совокупных расходов; 3) доходность расходов по обычным видам деятельности; 4) коэффициент оборачиваемости собственного капитала; 5) коэффициент оборачиваемости активов организации; 6) коэффициент оборачиваемости текущих активов; 7) период оборота текущих активов; 8) коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств; 9) период оборота запасов товарно-материальных ценностей; 10) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; 11) период оборота дебиторской задолженности; 12) длительность операционного цикла; 13) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; 14) период оборота кредиторской задолженности; 15) длительность финансового цикла; 16) рентабельность совокупных активов по прибыли до налогообложения; 17) чистую рентабельность активов; 18) чистую рентабельность собственного капитала; 19) рентабельность

собственного капитала, рассчитанного по уточненному варианту; 20) рентабельность полных расходов на реализацию продукции, то варов, работ и услуг.

#### **Задание 5.**

Планом предприятия на год предусматривается выпуск трех видов продукции: А – в количестве 3 000 ед. (расход зарплаты на единицу – 1 012 р.), В – 1 200 ед. (расход зарплаты – 428 р./ед.), С – 7 500 ед. (расход зарплаты – 245 р./ед.). Доплаты к тарифному фонду – 40 %. Дополнительная за- работная плата – 25 %. Годовой фонд заработной платы вспомогательных рабочих составляет 15 % от годового фонда заработной платы основных рабочих. Численность служащих планируется 8 чел. Среднемесячная зарплата одного служащего – 15 800 р. Определите фонд годовой заработной платы персонала предприятия.

#### **Задание 6.**

Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20 000 м<sup>3</sup>. Для подготовки ее к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 р. Среднегодовая норма амортизации – 8 %. Затраты на 1 000 м<sup>3</sup> воды составляют: химикаты и материалы 1 180 р.; электроэнергия 450 кВт · ч; заработная плата 624 р. Стоимость 1 кВт · ч электроэнергии планируется в размере 0,80 р. Отчисления на социальные нужды – 30 %. Общая сумма прочих расходов – 24 980 р. Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 м<sup>3</sup> воды.

#### **Задание 7.**

На производство 4 000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс. р., электроэнергии на технологические цели – на сумму 80 тыс. р. Зарплата производственных рабочих – 75 150 тыс. р. Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс. р., обще- хозяйственные – 33 % от общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы приняты в размере 2 % от производственной себестоимости. Отчисление на социальные нужды – 30 %. Определите: 1) цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану; 2) составьте плановую калькуляцию себестоимости электродвигателей.

#### **Задание 8.**

В планируемом году предусмотрен объем товарной продукции 4 690 тыс. р. Остатки нерезализованной товарной продукции на начало года составили 320 тыс. р., на конец года предусматриваются остатки товарной продукции в размере пятидневного запаса. Себестоимость реализованной продукции запланирована в размере 4 385 тыс. р. Ликвидационная стоимость физически и морально устаревшего оборудования составляет 300 тыс. р., его остаточная стоимость – 240 тыс. р. Прибыль от внереализационной деятельности – 150 тыс. р., убытки от уценки производственных запасов – 280 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 1 250 тыс. р., оборотных средств – 470 тыс. р. Определите плановую рентабельность предприятия.

#### **Задание 9.**

Планом предприятия предусмотрена реализация продукции на 33 120 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции составляет 26 720 тыс. р., в том числе амортизационные отчисления – 4 010 тыс. р. В планируемом году предусмотрено приобретение оборудования на сумму 6 820 тыс. р., планируется привлечь кредит на один год на сумму 850 тыс. р. под 16 % годовых. Налог на прибыль – 20 %. Отчисления в резерв – 10 % от суммы чистой прибыли. Требуется: 1) составить план движения денежных средств на год; 2) определить остаток денежных средств на конец года, если на начало года он составил 369 тыс. р.

#### **Задание 10.**

Величина производственных запасов по отчету на начало года составила 1 300 тыс. р., в том числе излишних – 300 тыс. р. На конец года – 1 100 тыс. р., в том числе излишних – 100 тыс. р. Сумма излишних запасов на планируемый год не изменилась. Материальные затраты в составе плановой выручки составляют 6 600 тыс. р.; а в фактической – 5 400

тыс. р. Планирование осуществляется на год. Условия не изменяются. Определите: 1) плановую величину производственных запасов на год; 2) прирост производственных запасов к уровню отчетного года.

#### **Задание 11.**

Движение денежных средств на планируемый год характеризуют следующие данные: выручка от реализации продукции с НДС – 4 580 тыс. р., в том числе НДС – 699 тыс. р.; себестоимость реализованной продукции – 2 862 тыс. р., в том числе амортизационные отчисления – 243 тыс. р. Налог на прибыль – 20 %. Оплата приобретенного оборудования – 730 тыс. р.; поступления от продажи активов – 50 тыс. р.; кредит – 200 тыс. р.; погашение кредита – 140 тыс. р., в том числе уплата процента за пользование кредитом – 40 тыс. р. Выплата дивидендов предусмотрена в размере 370 тыс. р. Составьте план движения денежных средств на год по видам деятельности предприятия.

#### **Задание 12.**

Составьте плановый баланс доходов и расходов на год. Данные приведены в таблице. Выручка от реализации продукции (без НДС) 12 350 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции 10 515 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных фондов 12 700 тыс. р. Средняя годовая норма амортизации 12 % Норматив оборотных средств отчетного года 1 100 тыс. р. Норматив оборотных средств на планируемый год 1 250 тыс. р. Кредит на обновление оборудования (на 2 года) 850 тыс. р. Плата за кредит за год 18 % Налог на прибыль 20 % Расходы на содержание детей в детских дошкольных учреждениях, всего 124 тыс. р. в том числе оплата родителями 32 тыс. р. Инвестиции в оборудование 2 500 тыс. р. Арендная плата (полученная) 180 тыс. р. Отчисления в резервный фонд 89 тыс. р.

#### **Задание 13.**

Кейс Антикризисное управление в компании US AIRWAYS Американская компания US Airways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время, спрос на билеты продолжал падать. Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании US Airways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок.

##### **Причины кризиса**

Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998-1999 годах авиастроительные компании планировали снижение объемов. Еще до событий 11 сентября как в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишние мощности. Причем - на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу. То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

##### **Проявление кризиса**

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке US Airways не удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов US Airways пойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для US Airways станет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация. Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве US Airways

вынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина.

Протянуть руку помощи US Airways оказался не готов даже собственный акционер компании - пенсионный фонд Retirement Systems of Alabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн. долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки. Банкротство US Airways станет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке. US Airways особенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США. А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

#### Пути выхода из кризиса

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн. долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн. долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн. долларов. При этом финансовые потери US Airways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд. долларов США. Банкротство компании US Airways не означает ее краха.

Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда сотрудников на 1 млрд. долларов.

#### Антикризисные меры

Дэвида Сигела помогли US Airways год назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе. US Airways оказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд. долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд. долл. - правительственный заем на сумму 1 млрд. долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн. долларов от государственного пенсионного фонда Retirement Systems of Alabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании. Оказавшись вновь в кризисной ситуации, US Airways собиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 - о банкротстве - станет наиболее подходящей.

Главные акционеры авиакомпании - Retirement Systems - даже надеются, что банкротство может спасти US Airways от ликвидации. Таким образом, учитывается тот факт, что американское законодательство о банкротствах предусматривает, что компания, подавшая соответствующий иск, получает защиту от требований кредиторов на время реализации плана по оздоровлению бизнеса. И если компании удастся принять экстренные меры, то процедура ликвидации не коснется US Airways.

#### Вопросы к кейсу:

Можете ли Вы дополнить перечень причин, вызвавших кризис компании US Airways?

Какие еще авиакомпании, находящиеся в настоящее время в состоянии кризиса, Вам известны? Дайте характеристику их кризисного положения. Чем оно вызвано?

Какие меры по выведению авиакомпании US Airways Вы могли бы предложить?



### **Критерии оценки заданий**

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	21-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Не зачтено	20 и менее баллов	

Оценка «зачтено» за решение ситуационных задач ставится в случае получения оценки «зачтено» по пяти задачам (оценивается в течение семестра).

### **V. Критерии оценки разработанных тестовых заданий**

Оценка	Характеристики выполненного задания
Зачтено	Составлено 10 грамотных вопросов по каждой теме
Не зачтено	Более 5 из 10 вопросов по каждой теме составлены не корректно

### **VI. Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету**

1. Понятие кризиса и особенности его возникновения.
2. Причины, факторы и симптомы кризиса. Последствия кризиса.
3. Классификация кризисов.
4. Тенденции циклического развития организации.
5. Понятие несостоятельности (банкротства). Фиктивное и преднамеренное банкротство.
6. Признаки банкротства организации.
7. Сущность антикризисного управления.
8. Функции антикризисного управления и факторы, определяющие его эффективность.
9. Государственное антикризисное регулирование: сущность, принципы, инструменты.
10. Участники антикризисного регулирования.
11. Классификация мер антикризисного регулирования, применяемых к организациям. Общая характеристика.
12. Реструктуризация организации: понятие, цели, виды.
13. Реорганизация: понятие, формы.
14. Нормативно-правовые документы, регламентирующие правовые основы несостоятельности (банкротства) организаций.
15. Процедуры банкротства, применяемые в РФ. Общая характеристика.
16. Особенности процедуры конкурсного производства.
17. Финансовый анализ как метод научного исследования.
18. Анализ финансового состояния организации как составляющая финансового анализа: сущность, виды, источники информации.
19. Оценка имущественного потенциала организации.
20. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта абсолютных показателей.
22. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта относительных показателей.
23. Оценка эффективности деятельности организации.

24. Оценка деловой активности организации.
25. Диагностика кризиса: сущность, задачи, цель, методы. Требования, предъявляемые к диагностированию.
26. Особенности экспресс- и фундаментальной диагностики банкротства.
27. Методы прогнозирования банкротства организации. Общая характеристика.
28. Дискриминантные факторные модели, используемые в прогнозировании банкротства организации.
29. Общая характеристика источников финансовых средств организации.
30. Собственные источники финансовых средств организации.
31. Заёмные источники финансовых средств организации.
32. Сущность и виды лизинговых операций.
33. Форфейтинг и факторинг как источники финансирования организации.
34. Антикризисное финансовое управление: сущность, цель, задачи, принципы.
35. Последовательность процесса реализации антикризисного финансового управления в организации.
36. Внутренние механизмы финансовой стабилизации. Общая характеристика.
37. Особенности оперативного механизма финансовой стабилизации организации.
38. Сущность тактического механизма финансовой стабилизации организации.
39. Финансовое прогнозирование: сущность, методы, процесс реализации.
40. Финансовое планирование: понятие, задачи, принципы, виды. Характеристика финансового плана.
41. Бюджетирование как финансовый механизм стабилизации: понятие и задачи. Состав бюджетов и принципы их формирования.
42. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
43. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
44. Использование потенциала инноваций в антикризисном управлении.
45. Сущность и классификация рисков.
46. Характеристика финансовых рисков.
47. Риск-менеджмент: сущность, принципы, организация на предприятии.
48. Методы оценки и управления рисками.
49. Способы снижения финансовых рисков.
50. Управление персоналом в условиях кризиса.

### **Порядок формирования оценки по дисциплине**

***Оценка «зачтено» выставляется при выполнении на оценку «зачтено» всех видов самостоятельной работы, определённых данной программой.***

### **7. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

*Нормативно-правовые акты:*

1. Гражданского кодекса Российской Федерации
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (с последующими доп. и изм.).
3. Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007 г. №315-ФЗ (с последующими доп. и изм.).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

*Рекомендуемая литература:*

*Основная литература:*

1. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488675>
2. *Черненко, В. А.* Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489493>

*Дополнительная литература:*

1. Антикризисное управление : учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — М. : ИНФРА М, 2017. — 268 с.
2. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие /А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин.- 2 изд., стер. -М.: КНОРУС, 2011.- 504 с. (ЭБС BOOK.ru).
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в эбс : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2017. - 406 с.
4. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 440 с.

*Периодические издания:*

1. Экономический журнал
2. Проблемы управления
3. Эффективное антикризисное управление

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»  
Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. <http://biblioteka.smolgu.ru> – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
2. <http://www.vopreco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»
3. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
4. <http://www.akdi.ru/> - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс
6. <http://www.informika.ru/> - Образовательный портал «Информика»
7. <http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»
8. <http://www.ipu.ru/period/ru> Журнал «Проблемы управления»
9. <http://www.hr-portal.ru/> Сайт "Психология и управление персоналом"

**8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

***Методические указания по выполнению реферата***

Реферат (refeга, лат. сообщаю) – краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов по выбранной теме исследования.

Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения.

Выбор темы реферата осуществляется студентом в рамках изучаемой дисциплины исходя из интересов студента. Прежде чем выбрать тему реферата, студенту необходимо выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

*Цель реферата* – приобретение студентами навыков самостоятельной работы по подбору, изучению, анализу и обобщению литературных источников.

Объем реферата составляет 7-15 страниц машинописного текста (в зависимости от требований преподавателя).

#### *Критерии оценки реферата*

- Соответствие содержания теме.
- Правильность и полнота использования источников.
- Соответствие оформления реферата стандартам.

По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

*Процесс выполнения реферата состоит из следующих этапов.*

- Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками.
- Составление плана реферата.
- Изучение отобранных литературных источников.
- Написание текста реферата.
- Оформление реферата.

#### *Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками*

Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками – это, прежде всего, самостоятельная работа студента, успех которой зависит от его инициативности и умения пользоваться каталогами, библиографическими справочниками и т.п. Следует подбирать литературу, освещающую как теоретическую, так и практическую стороны проблемы. Предварительное ознакомление с отобранной литературой необходимо для того, чтобы выяснить, насколько содержание той или иной книги или журнальной статьи соответствует избранной теме. Кроме того, предварительное ознакомление позволит получить полное представление о круге вопросов, охватываемых темой, и составить рабочий план реферата.

#### *Изучение отобранных литературных источников*

После того как составлен план реферата, следует приступать к детальному изучению отобранной литературы. При ее изучении, как правило, составляются конспекты. Характер конспектов определяется возможностью и формой использования изучаемого материала в будущей работе. Это могут быть выписки (цитаты), краткое изложение мыслей, фактов или характеристика прочитанного материала в виде подробного плана тех мест работы, которые могут потребоваться при написании текста реферата. Во всех случаях при конспектировании литературы необходимо записывать название источника, издательство и страницы, откуда заимствованы записи, чтобы в дальнейшем при написании работы иметь возможность делать ссылки на литературные источники. Большое значение имеет систематизация получаемых сведений по основным разделам реферата, предусмотренным в плане. Прочитав тот или иной источник, следует продумать то, в каком разделе могут быть использованы сведения из него. Подобная систематизация позволяет на основе последующего анализа отобранного материала более глубоко и всесторонне осветить основные вопросы изучаемой темы. Литературные источники по проблемам экономического анализа содержат много цифр, в них приводится много аналитических таблиц, расчетов. Изучая литературу, студент ни в коем случае не должен опускать подобные материалы. Наоборот, лишь тщательно разобравшись в них, можно полностью уяснить себе тот или иной вопрос темы.

#### *Написание текста реферата*

Реферат пишется на основе тщательно проработанных литературных источников. Характеризуя содержание реферата, необходимо отметить следующее.

*Во введении* на одной странице должна быть показана цель написания реферата, указаны задачи, которые ставит перед собой студент. Кратко следует коснуться содержания отдельных разделов работы, охарактеризовать в общих чертах основные источники, которые нашли свое отражение в работе.

*В текстовой части* рассматриваются основные вопросы реферата. Основная часть может состоять из двух или более параграфов; в конце каждого параграфа делаются краткие выводы. Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Оно также должно быть конкретным и полностью оправданным. При этом важно не просто переписывать первоисточники, а излагать основные позиции по рассматриваемым вопросам.

*В заключении* следует сделать общие выводы и кратко изложить изученные положения (представить содержание реферата в тезисной форме). После заключения необходимо привести список литературы.

#### *Порядок оформления реферата:*

Реферат оформляется в печатном виде. Все поля по 2 см; оформление основного текста: шрифт– Times New Roman, кегль – 14, межстрочный интервал – 1,5, абзацный отступ 1,25 см, выравнивание – по ширине страницы. Нумерация страниц внизу по центру.

### **9. Перечень информационных технологий**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

### **10. Материально-техническая база**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**Сертификат:** 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30  
**Владелец:** Артеменков Михаил Николаевич  
**Действителен:** с 21.09.2022 до 15.12.2023