


Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО СПбГАУ)

Кафедра менеджмента в АПК

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
  
Н.Ю. Донец

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
(приложение к рабочей программе)

**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

Направление  
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление  
(код и наименование направления подготовки бакалавра)

Тип образовательной программы  
академический бакалавриат

Профиль  
«Муниципальное управление»  
(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Форма(ы) обучения  
очная, очно-заочная

Санкт-Петербург

2017

Автор  
Ст. преподаватель

  
(подпись)

Морозов В.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	4
2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	6
3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	13
4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	36

# 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Антикризисное управление» направлен на формирование следующих компетенций, отраженных в карте компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для проверки формирования компетенции
ОПК-3	<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p><i>знать:</i> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;  <i>уметь:</i> организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;  <i>владеть:</i> современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами.</p>	6	<p>занятия лекционного типа, занятия семинарского типа, самостоятельная работа обучающихся</p>	<p>доклад, задача, тест, экзамен в устной форме</p>
ПК-4	<p>способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p>	<p><i>знать:</i> принципы формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основные составляющие</p>	6	<p>занятия лекционного типа, занятия семинарского типа, самостоятельная</p>	<p>доклад, задача, тест, экзамен в устной форме</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для проверки формирования компетенции
		<p>бюджетного процесса;  <i>уметь:</i>            разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;  <i>владеть:</i> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ.</p>		<p>работа обучающихся</p>	
ПК-22	<p>умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p>	<p><i>знать:</i> совокупность экономических отношений в процессе формирования, распределения и использования публичных финансов;  <i>уметь:</i>            разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;  <i>владеть:</i> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ.</p>	6	<p>занятия лекционного типа, занятия семинарского типа, самостоятельная работа обучающихся</p>	<p>доклад, задача, тест, экзамен в устной форме</p>

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций

Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
<b>ОПК-3:</b> способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия							
знать	6	незнание основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами знакомы частично	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами знакомы в большей	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами полностью	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме

Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		конфликтами		степени			
уметь	б	неумение организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач	способность организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач освоена частично	способность организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач освоена в большей степени	способность организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач освоена полностью	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме
владеть	б	отсутствие навыков владения современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами	имеются частичные навыки владения современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления	имеется большинство навыков владения современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления	наличие всех навыков владения современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме

Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		управления человеческими ресурсами	человеческими ресурсами	человеческими ресурсами	ресурсами		
<b>ПК-4:</b> способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования							
знать	б	незнание принципов формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основных составляющих бюджетного процесса	частичное знание принципов формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основных составляющих бюджетного процесса	знание большинства принципов формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основных составляющих бюджетного процесса	знание принципов формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основных составляющих бюджетного процесса полностью	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме
уметь	б	неумение разрабатывать программы осуществления организационных изменений и	частичные навыки разработки программы осуществления организационных изменений и оценки	имеется большинство навыков разработки программы осуществления организационных изменений и оценки	наличие всех навыков разработки программы осуществления организационных изменений и оценки их эффективность	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме



Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		оценивать их эффективность	их эффективность	их эффективность			
владеть	б	отсутствие навыков оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	имеются частичные навыки оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	имеется большинство навыков оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	наличие всех навыков оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме
<b>ПК-22: умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</b>							
знать	б	незнание совокупности экономических отношений в процессе формирования, распределения и использования публичных финансов	частичное знание совокупности экономических отношений в процессе формирования, распределения и использования публичных финансов	знание в большей степени совокупности экономических отношений в процессе формирования, распределения и использования публичных финансов	полное знание совокупности экономических отношений в процессе формирования, распределения и использования публичных финансов	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме
уметь	б	неумение разрабатывать	умение разрабатывать программы	умение разрабатывать программы	умение разрабатывать программы	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме

Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность развито частично	осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность развито в большей степени	осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность развито полностью		
владеть	6	неспособность владеть навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	частичное владение навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	владение большинством навыков оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	владение всеми навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ	доклад, задача, тест	экзамен в устной форме

## 2.2 Шкала оценивания компетенций

Оценочное средство **доклад**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен;
- отвечает на вопросы;
- выводы полностью характеризуют работу;

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;
- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

Оценочное средство **задача**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если задача решена полностью, допускается наличие некоторых погрешностей при вычислениях

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если задача не решена или имеет место неверный ответ.

Оценочное средство **тест**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если дано 50% и более правильных ответов на вопросы теста

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если дано менее 50% правильных ответов на вопросы теста.

## Оценочное средство *экзамен в устной форме.*

### Шкала оценивания:

оценка «отлично» (*при отличном (продвинутом) усвоении*)  
выставляется обучающемуся, если он:

- полностью усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;
- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими изучаемыми дисциплинами;
- при ответе на вопросы грамотно использовал научную и специальную терминологию.

оценка «хорошо» (*при хорошем (углубленном) усвоении*)  
выставляется обучающемуся, если он:

- усвоил большую часть предусмотренного программного материала;
- ответил на все вопросы с небольшими недочетами;
- показал основные знания, владеет приемами рассуждения;
- при ответе на вопросы частично использовал научную и специальную терминологию.

оценка «удовлетворительно» (*при неполном (пороговом) усвоении*)  
выставляется обучающемуся, если он:

- частично усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно ответил на часть вопросов;
- показал поверхностные знания, владеет некоторыми приемами рассуждения;
- при ответе на вопросы не использовал научную и специальную терминологию.

оценка «не удовлетворительно» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*)  
выставляется обучающемуся, если он:

- не ответил на вопросы;
- допустил существенные ошибки в ответе;
- не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем;
- не владеет в должной степени научной и специальной терминологией.

### **3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Темы докладов**

1. Предметное разукрупнение предприятия (диверсификация).
2. Территориальное разукрупнение (рассредоточение).
3. Вертикальная (дивизиональная) интеграция.
4. Горизонтальная (функциональная) интеграция.
5. Ликвидация бизнеса.
6. Экономический кризис 1825 года в Англии.
7. Европейский кризис 1847 года.
8. Мировой экономический кризис 1857 года.
9. Мировой экономический кризис 1900-1903 гг.
10. Мировой кризис 1929-1933 гг.
11. Экономический кризис в России 1998 года.
12. Финансовый кризис в России 2014-2015 гг.
13. Нормативно-законодательная деятельность государства в сфере регулирования кризисных ситуаций.
14. Государственное финансовое регулирование кризисных ситуаций.
15. Государственное регулирование кризисных ситуаций в сфере производства.
16. Государственное регулирование кризисных ситуаций в сфере перераспределения дохода.
17. Арбитражные управляющие: их права и обязанности.
18. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих.
19. Особенности банкротства индивидуального предпринимателя.
20. Особенности банкротства отдельных видов юридических лиц (градообразующих предприятий, сельскохозяйственных организаций и рыболовецких артелей, финансовых организаций, страховых организаций, кредитных организаций).
21. Особенности проведения процедуры наблюдения в деле о банкротстве.
22. Особенности проведения процедуры внешнего управления в деле о банкротстве.
23. Особенности проведения процедуры финансового оздоровления в деле о банкротстве.
24. Особенности проведения процедуры мирового соглашения в деле о банкротстве.

25. Особенности проведения процедуры конкурсного производства в деле о банкротстве.
26. Статистический метод анализ риска.
27. Метод аналогий.
28. Метод экспертных оценок.
29. Комбинированный метод.
30. Метод анализа целесообразности затрат.
31. Мотивация работников на предприятии в кризисных условиях (на примере конкретной организации).
32. Принципы управления персоналом кризисного предприятия.
33. Методы управления персоналом кризисного предприятия.

*Доклад выполняется обучающимся при отсутствии его на практических занятиях.*

## **Задачи**

### *Задача 1*

Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

1. Анализ управленческой ситуации.
2. Уменьшение доли фирмы на рынке.
3. Низкий уровень прибыли.
4. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
5. Устаревшая продукция.
6. Проблема с качеством и надежностью продукции.
7. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
8. Недовольство покупателей.
9. Низкая платежеспособность покупателей.
10. Недостаток оборотных средств.
11. Устаревшие методы производства и продажи.
12. Высокая текучесть кадров.
13. Раздутый громоздкий административный аппарат.
14. Нерегулярные выплаты зарплаты.
15. Отсутствие гибкого управления.
16. Перечень чрезвычайных мер.
17. Выход на новые рынки.
18. Осуществление упреждающих кризис перемен.
19. Увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров.
20. Изучение опыта конкурентов.
21. Привлечение помощи консультантов.
22. Отказ от нерентабельных видов продукции.
23. Ликвидация непрофильных видов деятельности.

24. Переобучение персонала.
25. Наем персонала.
26. Увольнение персонала.
27. Формирование команды единомышленников.
28. Сокращение административного аппарата.
29. Предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения.
30. Установление жесткой дисциплины.
31. Ужесточение контроля за расходами и дисциплиной.
32. Сокращение запасов.
33. Сокращение издержек производства и обращения.
34. Организация маркетинговых исследований.
35. Стимулирование сбыта продукции.
36. Проведение рекламных компаний.
37. Формирование благоприятного имиджа фирмы.
38. Отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям.
39. Усиление централизации управления.
40. Децентрализация управления.
41. Обращение к правительству за помощью.
42. Сокращение экономического пространства – частичное закрытие предприятия.
43. Переизбрание совета директоров.
44. Объединение с другими фирмами
45. Раздвоение уставного капитала – дополнительный выпуск акций.
46. Смена президента фирмы.
47. Привлечение новых крупных инвесторов.
48. Продажа акций работникам.
49. Диверсификация производства.
50. Организация кружков качества.
51. Быстрая реакция на жалобы покупателей.
52. Забота об обслуживании потребителей.
53. Инвестиции в производство.
54. Изменение стиля руководства.
55. Реорганизация структуры управления.
56. Введение гибкой системы стимулирования работников.
57. Поощрение предприимчивости.
58. Разработка бизнес-плана.
59. Участие работников в управлении.
60. Объявление банкротства.

Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;

- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

### Задача 2

Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить причины кризисной ситуации.

Предлагаются следующие вводные данные:

1. Уменьшение доли фирмы на рынке.
2. Низкий уровень прибыли.
3. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
4. Устаревшая продукция.
5. Проблема с качеством и надежностью продукции.
6. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
7. Недовольство покупателей.
8. Низкая платежеспособность покупателей.
9. Недостаток оборотных средств.
10. Устаревшие методы производства и продажи.
11. Высокая текучесть кадров.
12. Раздутый громоздкий административный аппарат.
13. Нерегулярные выплаты зарплаты.
14. Отсутствие гибкого управления.

Обоснуйте свой ответ.

### Задача 3

Установить соответствие:

1. Экономический кризис	А. охватывает одну или несколько социально-экономических подсистем
2. Социальный кризис	Б. может предсказываться и возникать под воздействием под воздействием объективных факторов развития – необходимости модернизации производства, бизнес-процессов, под воздействием макроэкономических факторов
3. Организационный кризис	В. охватывает всю социально-экономическую систему
4. Психологический кризис	Г. возникает вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социально-экономических процессов
5. Технологический кризис	Д. вызван резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта
6. Природный кризис	Е. кризис психологического состояния человека, например стресс,



	чувство неуверенности, неудовлетворенности работой, страха, правовой защищенности
7. Экологический кризис	Ж. вызван воздействием человека на окружающую среду, землетрясениями, ураганами, пожарами, климатическими изменениями, наводнениями
8. Предсказуемый кризис	З. кризис новых технологических идей в условиях наличия потребности в новых технологиях
9. Случайный кризис	И. возникает при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека; истощении ресурсов, загрязнении окружающей среды, возникновении опасных технологий, пренебрежении требованиями законов природного равновесия
10. Общий кризис	К. возникает при развитии противоречий различных социальных групп
11. Локальный кризис	Л. возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, как отделение административных единиц

#### Задача 4

Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить признаки кризисной ситуации.

Предлагаются следующие вводные данные:

1. Уменьшение доли фирмы на рынке.
2. Низкий уровень прибыли.
3. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
4. Устаревшая продукция.
5. Проблема с качеством и надежностью продукции.
6. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
7. Недовольство покупателей.
8. Низкая платежеспособность покупателей.
9. Недостаток оборотных средств.
10. Устаревшие методы производства и продажи.
11. Высокая текучесть кадров.

12. Раздутый громоздкий административный аппарат.
  13. Нерегулярные выплаты зарплаты.
  14. Отсутствие гибкого управления.
- Обоснуйте свой ответ.

#### *Задача 5*

Ознакомившись с содержанием кейса «История мировых экономических кризисов», нанесите на временную ось мировые экономические кризисы (начиная с 1857 г.), а также экономические циклы Кондратьева, Жюгляра, Китчена и Кузнеца и проанализируйте степень совпадения периодов кризисов с понижательными фазами циклов.

#### **История мировых экономических кризисов**

На протяжении почти двухсот лет развития и становления мирового индустриального общества в экономике многих стран происходили кризисы. Во время этих кризисов на рынке происходили скопление нерезализованных товаров, падение цен, разорение торговых и промышленных фирм, резкий скачок безработицы, нарастал спад производства, крушились системы взаимных расчетов и разрушались банковские системы. Экономический кризис в специальной литературе характеризуется как нарушение равновесия между предложением и спросом на услуги и товары.

Практически вся история развития человеческого общества сопровождается кризисами. С середины XIX в. они проявлялись как нарушение равновесия между платежеспособным спросом и промышленным производством. А до появления промышленного производства – как кризисы недопроизводства сельскохозяйственной продукции.

До XX в. экономические кризисы возникали в пределах нескольких (одной, двух или трех) стран, а затем приобрели международный характер. В последние десятилетия мировым сообществом созданы различные механизмы по предупреждению и предотвращению мировых кризисов, в частности, созданы международные финансовые организации, активно используется государственное регулирование хозяйственных процессов, проводятся мониторинги и др. Но, как свидетельствует история мировых экономических кризисов, ни точно спрогнозировать и предсказать, ни тем более избежать их невозможно. В Америке и Евразии на протяжении почти двухсот лет экономические кризисы происходили около 20 раз.

В 1857 г. произошел первый мировой экономический кризис, нанесший удар общественной жизни и народному хозяйству одновременно Германии, США, Англии и Франции. Он начался в США. Причиной кризиса стали обвал рынка акций и массовые банкротства железнодорожных компаний. Кризис американской банковской системы был вызван коллапсом на фондовом рынке. В том же году кризис перекинулся сначала на Англию, а затем распространился на всю Европу. В США во время кризиса упало производство чугуна на 20%, потребление хлопка – на 27%. В Англии больше всего объем производства упал в судостроении (более чем на 26%). Во Франции на 13% сократилась выплавка чугуна и на столько же

потребление хлопка; в Германии на 25% – потребление чугуна, в России выпуск хлопчатобумажных тканей упал на 14%, выплавка чугуна – на 17%,

В 1873 г. очередной финансовый мировой кризис начался с Германии и Австрии. Кризис был вызван кредитным подъемом в Латинской Америке, который подпитывался из Англии, и спекулятивным подъемом на рынке недвижимости в Австрии и Германии. Германско-австрийский подъем закончился крахом фондового рынка в мае в Вене, кроме того, фондовые рынки в Амстердаме и Цюрихе также рухнули. В США после резкого падения акций на фондовой бирже в Нью-Йорке и банкротства Джей Кука, который был главным финансистом и президентом Объединенной Тихоокеанской железной дороги, началась паника в банках. В Америку из Германии кризис перешел после отказа немецких банков пролонгировать кредиты. Так как европейская и американская экономика впала в фазу спада производства (рецессии), то резко сократился экспорт стран Латинской Америки, в результате произошло падение доходов государственных бюджетов. В истории капитализма этот кризис был самым продолжительным и завершился только в 1878 г.

В 1914 г. началась Первая мировая война и начался очередной мировой финансовый кризис. Причиной кризиса стала тотальная распродажа бумаг иностранных эмитентов правительствами Великобритании, США, Германии и Франции для обеспечения финансирования военных действий. После того как воюющие стороны стали ликвидировать иностранные активы, этот кризис начался практически одновременно в нескольких странах. Ликвидация иностранных активов привела к краху на всех рынках, как денежных, так и товарных. Банковскую панику в Великобритании, США и некоторых других странах удалось несколько смягчить своевременными интервенциями центральных банков.

Следующий экономический мировой кризис, который был связан с послевоенным спадом производства и повышением покупательной способности национальной валюты, произошел в 1920–1922 гг.

1929–1933 гг. – время Великой депрессии. В "черный четверг" 24 октября 1929 г. случилось резкое снижение акций на фондовой бирже в Нью-Йорке. С этого события начался один из самых крупных в истории мировой экономический кризис. Стоимость ценных бумаг на бирже упала на 70–60%. Деловая активность снизилась, отменили для основных мировых валют золотой стандарт. После Первой мировой войны экономика США развивалась быстрыми темпами, потребительский спрос увеличивался и американцы активно увеличивали свои капиталы. И вдруг все изменилось. Акции таких крупных компаний, как Всеобщая компания двигателей и Всеобщая электрическая компания, Американская компания телеграфа и телефонов, – потеряли до 200 пунктов в течение недели. Держатели акций к концу месяца недосчитались свыше 15 млрд долл. Падение курсов ценных бумаг к концу 1929 г. достигло суммы в 40 млрд долл. Лопались банки, закрывались заводы и фирмы, миллионы безработных бродили в поисках работы. Кризис активно развивался до 1933 г., а последствия его ощущались

до конца 1930-х гг.

Промышленное производство во время этого кризиса в ведущих странах Запада резко сократилось (в США – на 46%, в Германии – на 41, во Франции – на 32%). Акции промышленных компаний обесценились (в Великобритании упали на 48%, в США – на 87, во Франции – на 60% и т.п.). Безработица достигла колоссальных размеров. В 1933 г., по официальным данным, 30 млн безработных насчитывалось в 32 развитых странах, в том числе в США 14 млн.

В конце 1957 г. начался первый послевоенный экономический мировой кризис и продолжался он до середины 1958 г. Этим кризисом были охвачены Великобритания, США, Бельгия, Канада, Нидерланды и некоторые другие капиталистические страны.

В развитых капиталистических странах производство продукции промышленности упало на 4%. Количество безработных выросло до 10 млн чел.

В конце 1973 г. в США начался новый экономический кризис. По продолжительности, широте охвата стран, разрушительной силе и глубине он приблизился к кризису 1929–1933 гг. и по своим масштабам был тяжелее мирового кризиса 1957–1958 гг. За время кризиса в США и странах Западной Европы существенно сократилось промышленное производство и упали курсы акций (например, в США за 1 год – на 33%, а в Великобритании – на 56%). Число полностью безработных в капиталистических странах к середине 1975 г. достигло 15 млн чел. Резко упали доходы трудящихся.

В 1973 г. страны – члены ОПЕК попытались поднять стоимость нефти на мировом рынке, снизив объемы ее добычи. В результате произошел первый мировой энергетический кризис, и в 1974 г. стоимость нефти достигла 12 долл.

19 октября 1987 г. в "черный понедельник" с падения американского фондового индекса **Dow Jones Industrial** (он обвалился на 22,6%) начался еще один мировой кризис. Вслед за американским рынком рухнули рынки Канады, Австралии, Гонконга. Одной из причин кризиса возможно был уход инвесторов с рынков после резкого снижения стоимости акций нескольких крупных компаний.

Мексиканский кризис произошел в 1994–1995 гг. Его возникновение связывают с деятельностью мексиканского правительства, которое пыталось привлечь инвестиции в страну. В частности, в конце 1980-х гг. в Мексике была открыта фондовая биржа и на ее площадку были выведены мексиканские государственные компании. В результате в 1989–1994 гг. в Мексику хлынул поток иностранного капитала. Первым проявлением нового кризиса было начало выведение капитала из страны, например в 1995 г. из страны было вывезено 10 млрд долл., что привело к началу кризиса банковской системы.

В 1997 г. произошел Азиатский кризис, во время которого практически рухнул азиатский фондовый рынок. Кризис возник в результате ухода иностранных инвесторов из стран Юго-Восточной Азии. А причиной

дефицита платежного баланса стала девальвация национальных валют стран ЮВА. По расчетам аналитиков, азиатский кризис понизил мировой ВВП на 2 трлн долл.

В 1998 г. – Российский кризис. В истории России это был один из самых тяжелых экономических кризисов. Причинами дефолта были снизившиеся мировые цены на экспортируемую нефть, большой внешний госдолг России и финансовая пирамида ГКО. Стоимость валюты в стране за короткий срок с августа 1998 г. резко выросла в три раза – с 6 руб. до 21 руб. за 1 долл. США.

В 2008 г. начался современный мировой экономический кризис.

В каком из вариантов величина собственных оборотных средств является наибольшей:

1. Собственный капитал организации составляет 12,5 млн.руб., долгосрочные обязательства – 1,5 млн.руб., внеоборотные активы – 12 млн.руб.

2. Собственный капитал организации составляет 12,5 млн.руб., долгосрочные обязательства – 2 млн.руб., внеоборотные активы – 11 млн.руб.

3. Собственный капитал организации составляет 14 млн.руб., долгосрочные обязательства – 1 млн.руб., внеоборотные активы – 13,5 млн.руб?

### Задача 6

Рассмотрев общую схему механизма управления в кризисной ситуации (см.рис.1), предложить план действий (мероприятий) антикризисного руководителя в приведенной ситуации:

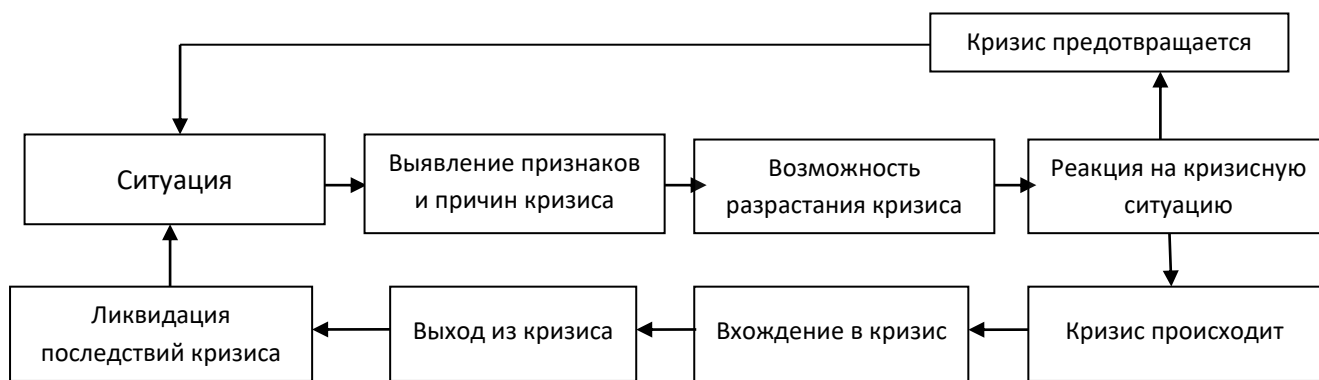


Рис. 1. Стратегия антикризисного управления

### Общая характеристика предприятия.

В семидесятые годы XX века предприятие «Дормаш» было крупнейшим в СССР производителем тяжелых бронетранспортеров. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов было принято решение освоить также производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров.

Как и большинство объединений бывшего Советского Союза, «Дормаш» был высокоинтегрированным предприятием, у которого были и

прокатный стан, и кузнечно-литейный комплекс, работавшие только на удовлетворение собственных нужд «Дормаша».

В девяностые годы государственных заказов почти не стало. В результате выпуск бронетранспортеров на «Дормаше» практически прекратился. Продажа бульдозеров тоже сократилась на половину. Падение спроса на продукцию было не единственной проблемой: приходилось постоянно сталкиваться с нехваткой оборотного капитала, с трудностями с возвратом кредитов и другими финансовыми проблемами. Было принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного стана и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям. Результаты производственной деятельности АО «Дормаш» в отчетном году приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Объем производства (продаж) АО «Дормаш» в отчетном году

<b>Вид продукции</b>	<b>Отпускная цена, д.е.</b>	<b>Объем производства</b>
1. БТР	150000	40 ед.
2. Универсальные бульдозеры	20000	1680 ед.
3. Горячий стальной прокат	170	205000 тн.
4. Литье, штамповка	130	96000 тн.

Таким образом, на АО «Дормаш» сформировалось четыре производственно-коммерческих подразделения – практически самостоятельных предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника (бронетранспортеры). По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Результаты исследований по основным продуктовым группам приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты маркетинговых исследований и анализа внутренней и внешней среды предприятия по основным продуктовым группам АО «Дормаш»

<b>Факторы</b>	<b>Стальной прокат</b>	<b>Кузнечно-литейное производство</b>	<b>Землеройная техника</b>	<b>Спецтехника</b>
Благоприятные факторы	1. Более высокие цены на внешнем рынке 2. Невысокое значение марки производителя проката	Растущий рынок	Растущий рынок Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах	
Неблагоприятные факторы	1. Большое количество производителей стали в России 2. Недозагруженность производственных	1. Большое количество конкурентов в России 2. Недозагруженность производственных	1. Недозагруженность производственных мощностей конкурентов 2. Продвижение иностранных	Сокращение спроса

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейной производство	Землеройная техника	Спецтехника
	мощностей конкурентов	мощностей конкурентов	компаний на рынок СНГ	
Сильные стороны АО «Дормаш»	1. Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами 2. Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	1. Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами 2. Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами	Хорошее качество
Слабые стороны АО «Дормаш»	Отсутствие опыта дистрибуции на внешнем рынке	1. Высокие затраты 2. Невозможность конкурировать в России и странах СНГ	1. Плохая система дистрибуции 2. Недостаточное внимание к потребностям покупателей	1. Высокие затраты 2. Невозможность конкурировать

Задание:

1. Обоснуйте, почему производство землеройной техники и бронетранспортеров, имея схожую технологию производства не были объединены в одно подразделение.

2. Разработайте и обоснуйте программы реструктуризации и финансового оздоровления АО «Дормаш».

*Задача 7*

Используя финансовую отчетность предприятия, представленную в таблицах 3-5, спрогнозируйте вероятность наступления банкротства организации. Выявите резервы финансового оздоровления коммерческой организации.

Таблица 3 – Бухгалтерский баланс (актив)

Актив	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного года
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	8232415	11681457
Незавершенное строительство	130		
Долгосрочные финансовые вложения	140	19322	30322
Отложенные налоговые активы	145		
Прочие внеоборотные активы	150		
<i>Итого по разделу I</i>	190	8251737	11711779
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы, в том числе:	210	1946664	1640200
сырье, материалы и др. аналогичные ценности	211	53980	58572
затраты в незавершенном производстве	213	149806	85992
готовая продукция и товары для перепродажи	214	1025966	937056
товары отгруженные	215	716912	556784

<b>Актив</b>	<b>Код строки</b>	<b>На начало отчетного года</b>	<b>На конец отчетного года</b>
расходы будущих периодов	216		1796
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	5408	196201
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	105223	99165
Краткосрочные финансовые вложения	250		
Денежные средства	260	75521	156321
касса	261	34996	14005
расчетные счета	262	40525	137052
валютные счета	263		5264
Прочие оборотные активы	270		
<i>Итого по разделу II</i>	290	2132816	2091887
<i>Баланс</i>	300	10384553	13803666

Таблица 4 – Бухгалтерский баланс (пассив)

<b>Пассив</b>	<b>Код строки</b>	<b>На начало отчетного года</b>	<b>На конец отчетного года</b>
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	410	81225	90625
Добавочный капитал	420	8163000	12477018
Резервный капитал	430	8210	67710
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	120816	121416
<i>Итого по разделу III</i>	490	8373251	12756769
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства (долгосрочные обязательства)	515		
Прочие долгосрочные обязательства	520		
<i>Итого по разделу IV</i>	590		
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты	610	294283	65000
Краткосрочная задолженность, в том числе:	620	1571405	887067
поставщики и подрядчики	621	1260769	778215
задолженность перед персоналом организации	622		
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	146950	61933
задолженность по налогам и сборам	624	20083	27922
прочие кредиторы	625	10110	13649
задолженность перед бюджетом	626	133493	5348
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650	145614	94830
Прочие краткосрочные обязательства	660		
<i>Итого по разделу V</i>	690	2011302	1046897
<i>Баланс</i>	700	10384553	13803666



Таблица 5 – Отчет о прибылях и убытках

Наименование	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
<i>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</i>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	20817200	19123411
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(17870648)	(16771458)
Валовая прибыль	029	2946552	2351953
Коммерческие расходы	030	(2736649)	(2162317)
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	209903	189636
<i>Прочие доходы и расходы</i>			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080	6671	2024
Прочие операционные доходы	090	538	
Прочие операционные расходы	100	(116)	
Внереализационные доходы	120		
Внереализационные расходы	130	(2016)	(1960)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	214980	189700
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	(62344)	(68678)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	152636	121022

### Задача 8

Выполните диагностический анализ финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта, используя показатели Бивера, и обобщите их в таблице 6. По результатам расчетов сделайте вывод о наличии (отсутствии) признаков банкротства на предприятии.

Таблица 6 – Исходные данные для диагностического анализа финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта

Показатель	На начало года	На конец года	Отклонение
Исходные данные для анализа			
Оборотные активы	148854	150740	
Внеоборотные активы	152900	168370	
Собственный капитал	217740	196230	
Заемный капитал	14930	18520	
Краткосрочные обязательства	69084	104360	
Валюта баланса	301754	319110	
Чистая прибыль	4196	4344	
Амортизация	32520	45730	
Показатели Бивера (необходимо рассчитать самостоятельно)			
1. Коэффициент Бивера			
2. Коэффициент текущей ликвидности			
3. Экономическая рентабельность			
4. Финансовый леверидж (рычаг), %			

### *Задача 9*

Предприятие имеет внеоборотные активы на сумму 6 млн.руб., долгосрочные обязательства – на сумму 3 млн.руб., текущие оборотные активы – на сумму 8 млн.руб., краткосрочные обязательства – 4 млн.руб., собственный капитал – 7 млн.руб. Найдите собственный оборотный капитал предприятия, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Является ли найденный коэффициент оптимальным?

### *Задача 10*

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, так как 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%.

Разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### *Задача 11*

ОАО «Полюс» выпускает два вида товарной продукции: пальто и ветровки, прогнозные показатели производства и реализации которых в следующий год приведены в таблице 6. Возможный расход ткани в плановый период ограничен и составляет 25000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

Определить оптимальную ассортиментную политику предприятия с учетом факторов ограничений.

Таблица 6 – Исходные данные

Показатели	Ед. измер.	Изделие	
		Пальто	Ветровки
Максимальная емкость рынка	Ед.	5000	9000
Цена реализации	Тыс.руб./ед.	2,4	1,95
Удельные переменные затраты	Тыс.руб./ед.	1,5	1,25
Удельный расход ткани	м/ед.	4	2
Постоянные затраты	Тыс.руб.	5200	5200

### Задача 12

Установить соответствие:

1. Финансовый риск	А. бывает выражен в потере доли рынка, в падении объема продаж и размера прибыли
2. Инвестиционный риск	Б. образуется в результате превышения текущих расходов по сравнению с бизнес-планом в результате непредвиденных ситуаций: недопоставки материалов, простоев оборудования
3. Маркетинговый риск	В. чаще всего выражен в объеме потерь доходности ценных бумаг из-за финансового кризиса, снижении валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации
4. Производственный риск	Г. заключается в неопределенности возврата вложенных средств и получении дохода

### Задача 13

Акционерное общество планирует осуществление инвестиционного проекта, предполагающего ежегодные вложения по 100 тыс.руб. В течение трех лет, после чего – в начале четвертого года – новый объект можно начать использовать. По расчетам, это обеспечит акционерное общество получением чистого дохода (после уплаты налогов) в размере 100 тыс.руб. ежегодно на протяжении пяти лет. Ставка дисконтирования в акционерном обществе принята на уровне 10%.

Оценить приемлемость инвестиционного проекта применительно к дате сдачи нового объекта в эксплуатацию.

### Задача 14

Изучите ситуацию:

В начале 1990-х гг. кирпичный завод в г. Асбест, ныне ЗАО «Асбесткирпич», был одним из самых преуспевающих предприятий

строительной отрасли Свердловской области. Потом начался спад. Продукция не находила спроса, долги по обязательным платежам исчислялись десятками миллионов рублей, оборудование дряхло. Новый собственник — корпорация «Уралроскор», пришедшая сюда в 1999 г., не могла «угадать» с топ-менеджером. За два года сменилось пять руководителей: производственники, местные экс-партийные руководители, специально приглашенные управляющие. Ни одному не удалось хотя бы частично восстановить позиции организации. В начале 2001 г. завод стоял на пороге банкротства. Профессиональный снабженец Олег Воропаев, проработавший в этой сфере около сорока лет, пришел в организацию в конце января 2001 г. «Когда я зашел на завод, здесь лежало 6 млн штук кирпича, — вспоминает генеральный директор ЗАО «Асбесткирпич» Воропаев, — не могли реализовать. Уже спустя три месяца мы продавали его с колес, а заказчики выстраивались в очередь...» Секрет топ-менеджера прост: самое убыточное производство можно сделать прибыльным, если найти свою нишу, отличающую предприятие от прочих. Для этого нужно чутко ощущать конъюнктуру рынка: «Мы должны иметь на руках козыри, какими не обладают другие производители кирпича. Нашим козырем стала гибкая ценовая политика и активное продвижение продукции. У каждого заказчика свои проблемы, мешающие нормально работать. Чем быстрее научишься их вылавливать и помогать, тем эффективнее будет сотрудничество. Новый директор отличился и в более «хрупкой» производственной сфере, запустив цехи, где когда-то изготавливали непрофильные для кирпичного завода изделия — из хрусталя. Побочное производство стало изюминкой завода. «Начни мы снова делать обычные люстры, фужеры и стаканы — давно бы загнулись. В этой отрасли конкуренция сверхжесткая. Выход? Выпуск оригинальной продукции, переход на спецзаказы». Первые три месяца Воропаев работал практически один: ни замов, ни финансового и технического директоров, главный инженер лежал в больнице. Воропаев не вылезал из цехов, знакомился с производством. Много было в новинку, отсюда дополнительный азарт. По собственному признанию, хотел «заразить» людей делом. «Незаразившихся» уволил.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как деятельность генерального директора ЗАО «Асбесткирпич» О.Воропаева характеризует его профессионально-личностные качества в роли руководителя высшего звена?
2. Составьте портрет О. Воропаева с точки зрения антикризисного управления.

### *Задача 15*

На собрании трудового коллектива сотрудникам объявили о ликвидации предприятия в связи с финансовым кризисом. Один из сотрудников начал проявлять агрессию и бросился с кулаками на

руководство. Он, то кричал о несправедливости, то плакал, после начал извиняться. На следующий день обратился с претензией к руководству о том, что он не был готов к такому развитию событий и не спал всю ночь. Что теперь ему делать? У него семья и дети...

Дайте развернутый анализ данной ситуации. Установите ее причины, предложите верные варианты бесконфликтной адаптации персонала с изменениями, которые произошли в организации.

## Тесты

### *Тест 1*

*1. Кризис – это:*

А) противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее решения;

Б) противоречия в интересах, целях, взглядах, возникающие в процессе социального взаимодействия, заключающиеся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающиеся негативными эмоциями, выходящими за рамки правил и норм;

В) глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления;

Г) максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

*2. Что не является признаком кризисной ситуации:*

А) уменьшение доли фирмы на рынке;

Б) высокая текучесть кадров;

В) банкротство компании;

Г) низкий уровень прибыли.

*3. Что не является причиной кризиса:*

А) низкий уровень прибыли;

Б) обострение конкуренции на рынке;

В) несовершенство системы управления;

Г) слабая инвестиционная и инновационная политика.

*4. Первопричиной или возможностью возникновения экономических кризисов является разрыв между:*

А) внешней и внутренней средой;

Б) производством и потреблением;

В) государством и обществом;

Г) специализацией и кооперацией.

5. *Что является определяющим фактором для возникновения циклов Жюгляра:*

- А) научно-технический прогресс и инновационная деятельность;
- Б) изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства;
- В) взаимодействие многообразных денежно-кредитных факторов;
- Г) динамика запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.

## ***Тест 2***

1. *Чем вызвана необходимость проведения антикризисного управления?*

- А) обострением противоречий между различными государствами;
- Б) необратимостью и неизбежностью периодов спада и подъема в развитии различных социально-экономических систем;
- В) негативным последствием военных действий на территории конкретного государства;
- Г) обострением противоречий в обществе.

2. *Возможность антикризисного менеджмента связана с:*

- А) искусством выхода из критических ситуаций;
- Б) деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций;
- В) деятельностью человека, которая позволяет мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, приспосабливаться к проблемным ситуациям;
- Г) все варианты верные.

3. *Антикризисное управление – это:*

- А) вид управления, позволяющий выйти организации из кризисной ситуации;
- Б) вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития;
- В) процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией;
- Г) процесс разработки, создания (организации), максимально эффективного использования (управления) и контроля социально-экономических систем в условиях кризиса.

4. *Система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам:*

- А) надежность;
- Б) гибкость;
- В) диверсификация управления;
- Г) дифференциация принимаемых решений;
- Д) децентрализация управления;
- Е) повышение интеграции;
- Ж) цикличность;
- З) адаптивность.

5. *Что не относится к приоритетным средствам антикризисного управления:*

- А) централизация управления;
- Б) мотивирование, ориентированное на антикризисные меры;
- В) развитие инициативы в решении проблем развития;
- Г) корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

### ***Тест 3***

1. *Кто может быть признан банкротом согласно Гражданскому кодексу РФ:*

- А) все юридические лица;
- Б) коммерческие и некоммерческие организации;
- В) только коммерческие организации;
- Г) только крупные компании.

2. *Несостоятельность (банкротство) считается ложной, если:*

А) должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств с целью избегания уплаты долгов кредиторам;

Б) она возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т. д.;

В) она наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций;

Г) нет правильного ответа.

3. *В случае осуществления реорганизационных процедур внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью:*

- А) арбитражного суда;
- Б) арбитражного управляющего;
- В) действующего руководства предприятия;
- Г) государства.

4. *Юридическое лицо может быть ликвидировано:*

- А) только по решению суда;
- Б) по решению учредителей предприятия или по решению суда;
- В) только по решению учредителей предприятия;
- Г) по решению кредиторов.

5. В каких случаях проводится процедура санации:

- А) при самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации;
- Б) предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве);
- В) при вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом;
- Г) во всех указанных выше случаях.

#### **Тест 4**

1. Стратегия – это:

- А) ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей;
- Б) процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня, включает процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением;
- В) оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанных с постановкой целей (задач) и действий в будущем;
- Г) совокупность ценностей компании, которая обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой.

2. Продолжить предложение: «При разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись...»:

- А) последовательно и заняло как можно больший срок;
- Б) последовательно и заняло как можно меньший срок;
- В) параллельно и заняло как можно больший срок;
- Г) параллельно и заняло как можно меньший срок.

3. Чем вызвано «сопротивление персонала» при организации осуществления антикризисной стратегии?



- А) адаптацией персонала к новым условиям;
- Б) беспокойством сотрудников за свое будущее положение в организации;
- В) недовольством размерами заработной платы;
- Г) конфликтами внутри организации.

*4. К антикризисным стратегиям не относится:*

- А) стратегия преодоления кризисной ситуации;
- Б) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса;
- В) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
- Г) нет правильного ответа.

*5. Какие элементы входят в состав стратегии в антикризисном управлении?*

- А) планирование, организация, мотивация, контроль, маркетинг;
- Б) сфера деятельности организации, цели и методы их достижения, кадровая политика, организация производственного процесса, оценка внутренней и внешней среды, разработка маркетинговой программы;
- В) стратегические цели и задачи и оценка внешней и внутренней среды предприятия;
- Г) организационная структура, производство, технологии, персонал, финансы.

### ***Тест 5***

*1. Риск – это:*

- А) вероятность, возможность того, что может произойти какое-то нежелательное событие;
- Б) экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством;
- В) вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности;
- Г) все ответы правильные.

*2. Рискованными считаются решения, которые:*

- А) принимаются в условиях определенности, но при известной вероятности достижения результата;
- Б) принимаются в условиях неопределенности и при неизвестной вероятности достижения результата;
- В) принимаются в условиях определенности, но при неизвестной вероятности достижения результата;
- Г) принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата.

3. Какой метод измеряет уровень риска двумя критериями: дисперсией (средним ожидаемым значением) и вариацией возможного результата (изменчивостью):

- А) статистический анализ;
- Б) факторный анализ финансовых рисков;
- В) метод экспертных оценок;
- Г) метод внешних платежных балансов.

4. Чистая приведенная стоимость – это:

- А) стоимость первоначальных затрат на проект;
- Б) сумма дисконтированных денежных потоков;
- В) разность между суммой дисконтированных денежных потоков и стоимостью первоначальных затрат на проект;
- Г) дисконтированные капиталовложения.

### **Вопросы к экзамену в устной форме**

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии
2. Причины и последствия возникновения кризисов
3. Разновидности кризисов
4. Признаки кризиса
5. Сущность и закономерности экономических кризисов
6. Причины экономических кризисов
7. Фазы цикла и виды экономических кризисов
8. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление
9. Кризисы в развитии организации
10. Необходимость и возможность антикризисного управления
11. Признаки и особенности антикризисного управления
12. Эффективность антикризисного управления
13. Понятие технологии антикризисного управления
14. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации
15. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении
16. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления
17. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации
18. Роль государства в антикризисном управлении
19. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций
20. Признаки и порядок установления банкротства предприятия
21. Роль и деятельность арбитражного суда
22. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур

23. Ликвидация предприятий
24. Основные параметры диагностирования банкротства
25. Этапы диагностики кризиса
26. Роль стратегии в антикризисном управлении
27. Разработка антикризисной стратегии в организации
28. Реализация выбранной антикризисной стратегии
29. Организация осуществления антикризисной стратегии
30. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении
31. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация
32. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении
33. Природа и классификация управленческих рисков
34. Антикризисное управление риском
35. Методы оценки инвестиционного риска
36. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении
37. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов
38. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий
39. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления
40. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении
41. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса
42. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия
43. Система антикризисного управления персоналом
44. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии
45. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия
46. Стратегия поведения антикризисного управляющего
47. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления
48. Социальное партнерство в антикризисном управлении
49. Ведение переговоров с профсоюзами
50. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса
51. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии
52. Антикризисное управление конфликтами

#### **4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется путем проведения процедур текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с Положением университета о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и программам магистратуры.

**Текущий контроль проводится на занятиях в течение семестра.**

*Оценочные средства текущего контроля:*

- доклад;
- задача;
- тест.

**Промежуточная аттестация проводится в 6 семестре.**

*Оценочные средства промежуточной аттестации:*

- экзамен в устной форме.

Уровень сформированности компетенций определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не удовлетворительно».

Шкала оценивания:

оценка «отлично» (*при отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если он:

- полностью усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;
- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими изучаемыми дисциплинами;
- при ответе на вопросы грамотно использовал научную и специальную терминологию.

оценка «хорошо» (*при хорошем (углубленном) усвоении*) выставляется обучающемуся, если он:

- усвоил большую часть предусмотренного программного материала;
- ответил на все вопросы с небольшими недочетами;
- показал основные знания, владеет приемами рассуждения;
- при ответе на вопросы частично использовал научную и специальную терминологию.

оценка «удовлетворительно» (*при неполном (пороговом) усвоении*)  
выставляется обучающемуся, если он:

- частично усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно ответил на часть вопросов;
- показал поверхностные знания, владеет некоторыми приемами рассуждения;
- при ответе на вопросы не использовал научную и специальную терминологию.

оценка «не удовлетворительно» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если он:

- не ответил на вопросы;
- допустил существенные ошибки в ответе;
- не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем;
- не владеет в должной степени научной и специальной терминологией.