


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено
на заседании кафедры:
протокол №11 от 16 июня 2017 г.

Зав. кафедрой  /Е.И. Беглова

Согласовано:
Председатель УМК института

 / Н.Г.Вишневская

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Практика антикризисного управления


Вариативная часть

программа бакалавриата

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Антикризисное управление»

Квалификация
бакалавр

Разработчик (составитель) Доцент, к.э.н. (должность, ученая степень, ученое звание)	<u></u> / <u>Мусин У.Р.</u> (подпись, Фамилия И.О.)
---	--

Для приема: 2017 г.


Уфа 2017 г.

Составитель / составители: Мусин У.Р., кандидат экономических наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры протокол от «16» июня 2017 г. № 11

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры: изменения внесены в тестовые задания, экзаменационные билеты и литературу, протокол № 10 от «06 » июня 2018 г.

Заведующий кафедрой

 /Е.И. Беглова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры: обновлены программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные системы, протокол № 5 от «14» января 2019 г.

Заведующий кафедрой

 /Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № _____ от « _____ » _____ 20 __ г.

Заведующий кафедрой

_____ / _____ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № _____ от « _____ » _____ 20 __ г.

Заведующий кафедрой

_____ / _____ Ф.И.О/

Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	12
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	12
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	155
4.3. Рейтинг-план дисциплины.....	29
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	30
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	30
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	30
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	32

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать: основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности для диагностики кризисного состояния организации.	ПК-4 - умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
	2. Знать: основные принципы и методы принятия антикризисных управленческих решений в деятельности организации.	ПК-9 - способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	
	3. Знать: приемы и методы составления планов оздоровления предприятия.	ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
Умения	1. Уметь: анализировать с помощью моделей финансового анализа с последующей	ПК-4 - умение применять основные методы финансового менеджмента	

	<p>диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства предприятия.</p>	<p>для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>	
	<p>2. Уметь: проводить анализ операционной деятельности предприятия для принятия антикризисных управленческих решений.</p>	<p>ПК-9 - способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</p>	
<p>Владения (навыки / опыт деятельности)</p>	<p>1. Владеть: методами расчета показателей для диагностики кризисного состояния организации.</p>	<p>ПК-4 - умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>	
	<p>2. Владеть: навыками разработки бизнес-плана финансового оздоровления организации, а также скоординированной его</p>	<p>ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в</p>	

	реализации.	практической деятельности организаций	
--	-------------	---------------------------------------	--

2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Практика антикризисного управления» относится к вариативной части. Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре очной формы обучения.

Цель изучения дисциплины: усвоение студентами практику антикризисного управления, обучение системному подходу в рассмотрении проблем кризисного функционирования предприятия, диагностике текущего состояния предприятия и его положения в перспективе, выборе эффективных путей оздоровления предприятия, выработке оптимальных управленческих решений.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Национальная экономика», «Теория антикризисного управления», «Диагностика состояния предприятия в антикризисном управлении», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия-должника».

Дисциплина «Практика антикризисного управления» является предшествующей и наиболее значимой для таких дисциплин, как «Оценка имущественного комплекса предприятия», «Управление рисками», «Антикризисное бизнес-планирование», «Антикризисное управление в кредитных организациях», «Теория и практика финансового оздоровления», «Реструктуризация бизнеса», а также необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Практика антикризисного управления
на 6 семестр
очной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	16
практических/ семинарских	32
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	59,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	-

Форма контроля:
Зачет 6 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Модуль 1. Диагностика кризисного состояния предприятия							
1.	Понятие и сущность кризисов, фазы экономического кризиса. Понятие, концепция и эволюция антикризисного управления. Понятие кризисов. Типология кризисов. Классификация экономических кризисов. Виды экономических циклов. Фазы классического экономического цикла. Классификация кризисных явлений. Сущность и проблематика антикризисного менеджмента. Основные понятия антикризисного менеджмента. Содержание антикризисного менеджмента. Специфика применения антикризисного менеджмента на практике в современных российских условиях.	2	4		7,8	1, 2, 3	1: 8-65; 2: 8-17. 3: 5-14.	Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, письменной контрольной работы, доклада, кейс-задания
2.	Кризисное состояние, его уровни и типы, виды кризисов на предприятии. Экономические основы возникновения неплатежеспособности предприятий. Оценка кризисного состояния	4	8		12	1, 2, 3	1: 69-101; 2: 18-45. 3: 15-50.	Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, письменной контрольной работы, доклада, кейс-задания

	<p>предприятия. Формы и стадии кризиса предприятий. Цикличность развития предприятий. Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации. Разработка ранжированного перечня рисков. Разработка ранжированного перечня рисков как одна из функций внутреннего антикризисного менеджмента организации. Практика антикризисного менеджмента при проведении оценки неплатежеспособности предприятий. Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления. Сущность и функциональное назначение антикризисного консалтинга в системе корпоративного управления. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации. Формирование эффективной системы финансового планирования. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации.</p>						
3	<p>Диагностика кризисов в процессах управления на предприятии. Диагностика кризиса как неотъемлемый элемент антикризисного консалтинга. Цели диагностики кризиса. Основные направления диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Организационные аспекты диагностики кризиса. Основные и вспомогательные индикаторы банкротства. Модель Альтмана и возможности её</p>	4	8	12	1, 2, 3	1: 276-380; 2: 46-62. 3: 63-74.	Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, письменной контрольной работы, доклада, кейс-задания

	использования. Прогнозирование банкротства и использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой. Коэффициенты ликвидности. Коэффициенты устойчивости финансового состояния предприятия. Коэффициенты деловой активности. Коэффициенты рентабельности (прибыльности).							
	Модуль 2. Инструменты антикризисного управления организацией							
4.	Правовые основы антикризисного управления. Юридические аспекты банкротства организаций. Законодательство о банкротстве. Понятие «несостоятельность» (банкротства). Категории предприятий-должников, по отношению к которым определены особенности банкротства. Проблемы применения законодательства о банкротстве. Досудебная санация. Наблюдение как процедура банкротства. Финансовое оздоровление как процедура банкротства. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение. Иные процедуры банкротства предприятий.	2	6		12	1,2,3	1: 102-192; 2: 80-91. 3: 92-107.	Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, кейс-задания
5.	Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Технологии антикризисного управления. Сущность и виды антикризисных стратегий. Влияние внешних факторов на появление кризисных ситуаций. Развитие представлений об объекте управления, внешней среде и целях предприятия. Выбор стратегии антикризисного	4	6		16	1, 2,3	1: 193-270; 2: 63-79; 92-107. 3: 52-91.	Проверка выполнения вопросов для текущего контроля, теста, доклада, кейс-задания

<p>управления. Типовые стратегии антикризисного управления. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии антикризисного управления. Методы выбора стратегии антикризисного управления. Развитие методов стратегического управления. Реализация антикризисной стратегии. Основные направления изменений в антикризисном управлении. Основные направления изменений маркетинговой стратегии. Мероприятия по преодолению кризисного состояния предприятия.</p>								
Всего часов:	16	32		59,8				

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ПК–4 - умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать: основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности для диагностики кризисного состояния организации.	Фрагментарные представления об основных показателях финансовой устойчивости, ликвидности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности для диагностики кризисного состояния организации.	Сформированные систематические представления об основных показателях финансовой устойчивости, ликвидности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности для диагностики кризисного состояния организации.
Второй этап (уровень)	Уметь: анализировать с помощью моделей финансового анализа с последующей диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства предприятия.	Фрагментарные умения анализировать с помощью моделей финансового анализа с последующей диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства предприятия.	Сформированное умение анализировать с помощью моделей финансового анализа с последующей диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства предприятия.
Третий этап (уровень)	Владеть: методами расчета показателей для диагностики кризисного состояния	Фрагментарное владение методами расчета показателей для диагностики кризисного состояния организации.	Успешное и систематическое применение методов расчета показателей для диагностики

	организации.		кризисного состояния организации.
--	--------------	--	-----------------------------------

ПК-9 - способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать: основные принципы и методы принятия антикризисных управленческих решений в деятельности организации.	Фрагментарные представления об основных принципах и методах принятия антикризисных управленческих решений в деятельности организации.	Сформированные систематические представления об основных принципах и методах принятия антикризисных управленческих решений в деятельности организации.
Второй этап (уровень)	Уметь: проводить анализ операционной деятельности предприятия для принятия антикризисных управленческих решений.	Фрагментарные умения в проведении анализа операционной деятельности предприятия для принятия антикризисных управленческих решений.	Сформированное умение в проведении анализа операционной деятельности предприятия для принятия антикризисных управленческих решений.

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено

	компетенций)		
Первый этап (уровень)	Знать: приемы и методы составления планов оздоровления предприятия.	Фрагментарные представления о приемах и методах составления планов оздоровления предприятия.	Сформированные систематические представления о приемах и методах составления планов оздоровления предприятия.
Третий этап (уровень)	Владеть: навыками разработки бизнес-плана финансового оздоровления организации, а также скоординированной его реализации.	Фрагментарное владение навыками разработки бизнес-плана финансового оздоровления организации, а также скоординированной его реализации.	Успешное и систематическое применение навыков разработки бизнес-плана финансового оздоровления организации, а также скоординированной его реализации.

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

зачтено – от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),
не зачтено – от 0 до 59 рейтинговых баллов).

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать: основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности для диагностики кризисного состояния организации.	ПК-4	вопросы текущего контроля, тест, письменная контрольная работа
	2. Знать: основные принципы и методы принятия антикризисных управленческих решений в деятельности организации.	ПК-9	вопросы текущего контроля, письменная контрольная работа
	3. Знать: приемы и методы составления планов оздоровления предприятия.	ПК-13	устный опрос
2-й этап Умения	1. Уметь: анализировать с помощью моделей финансового анализа с последующей диагностикой предприятия с целью предупреждения банкротства предприятия.	ПК-4	доклад, кейс-задание
	2. Уметь: проводить анализ операционной деятельности предприятия для принятия антикризисных управленческих решений.	ПК-9	доклад, кейс-задание
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: методами расчета показателей для диагностики кризисного состояния организации.	ПК-4	кейс-задание
	2. Владеть: навыками разработки бизнес-плана финансового оздоровления организации, а также скоординированной его реализации.	ПК-13	кейс-задание

Вопросы для текущего контроля

Аудиторная работа включает в себя устный опрос.

Тема 1. Понятие и сущность кризисов, фазы экономического кризиса.

1. Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. В чем заключается сущность и проблематика антикризисного менеджмента?

2. Сформулируйте основные понятия и содержание антикризисного менеджмента с точки зрения разных ученых-исследователей?
3. Охарактеризуйте антикризисный менеджмент как сфера столкновения интересов различных заинтересованных лиц?
4. Перечислите основные типы кризисов. Какие из них вызываются в первую очередь ошибками руководства и персонала организации, а какие объективными причинами?
5. Перечислите типичные ошибки антикризисного управления и объясните причины их возникновения?
6. Каковы организационные меры для предотвращения кризиса?
7. С помощью каких методов организация может выявить свои уязвимые места?
8. Каковы особенности анализа эффективности антикризисного управления в некоммерческих организациях?
9. Каковы негативные и позитивные последствия кризиса?
10. Охарактеризуйте значение кризисов для технологического и организационного прогресса?
11. Перечислите методы, применяемые при сборе информации, необходимой для оценки последствий кризиса?
12. По каким признакам можно определить, что кризис закончился?
13. Какова структура процесса контроля и оценки последствий кризиса?
14. Назовите тенденции возникновения кризисов?
15. Каковы причины экономического кризиса в условиях свободной конкуренции и плановой экономики?
16. Почему кризис является неотъемлемым элементом развития любой экономической системы?
17. В чем заключается сущность экономических кризисов?

Тема 2. Кризисное состояние, его уровни и типы, виды кризисов на предприятии.

Экономические основы возникновения неплатежеспособности предприятий.

1. Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Какие фазы можно выделить в жизненном цикле предприятия?
2. Назовите основные виды экономических кризисов в деятельности организации?
3. Каким образом влияет технологическая культура на защищенность производственной фирмы от кризисных потрясений?
4. В чем заключается необходимость антикризисного управления предприятием?
5. Каким образом антикризисное управление связано с жизненным циклом организации?
6. Дайте определение платежеспособности организации.
7. Какая организация может считаться неплатежеспособной?
8. Назовите основные из возможных причин неплатежеспособности организации.
9. Какие статьи бухгалтерского баланса напрямую указывают на финансовое неблагополучие организации?
10. Что такое финансовое банкротство?
11. Что является внешним признаком несостоятельности (банкротства)?

Тема 3. Диагностика кризисов в процессах управления на предприятии.

1. Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что вы понимаете под термином «диагностика»?
2. В чем состоит цель диагностики?
3. Какова роль диагностирования в развитии системы, выявлении и локализации кризиса?
4. Какие проблемы решает диагностика?

5. Можно ли считать диагностирование функцией управления?
6. Назовите этапы диагностики кризиса?
7. Какими методами осуществляется диагностика кризиса?
8. Какие параметры внешней среды существенны для антикризисной диагностики?
9. Как диагностируется антикризисная устойчивость организации?
10. Каковы особенности стратегии выхода организации из кризисного состояния?

Тема 4. Правовые основы антикризисного управления. Юридические аспекты банкротства организаций.

1. Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Что такое банкротство и каковы его основные признаки?
2. Как устанавливается факт банкротства?
3. Какие последствия для предприятия имеет банкротство?
4. Можно ли избежать банкротства?
5. Как относятся государство и общество к фактам банкротства?
6. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
7. Кто имеет право обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве?
8. Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятия от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять.
9. В чем сущность и особенности процедуры наблюдения?
10. В чем сущность и особенности процедуры финансового оздоровления?
11. Что представляет собой процедура внешнего управления?
12. Каков механизм процедуры конкурсного производства?
13. Что представляет собой мировое соглашение как метод мирного урегулирования споров?
14. В чем сущность досудебной санации как метода восстановления неплатежеспособности организации?
15. Дайте определение конкурсных кредиторов?
16. Какие примирительные процедуры предусмотрены в современном российском законодательстве?
17. Перечислите основные причины, обусловившие возникновение института арбитражных управляющих.
18. Каковы основные инструменты предотвращения банкротства арбитражными управляющими?
19. Каким образом арбитражным управляющим решается задача возвращения имущества банкрота в сферу бизнеса?

Тема 5. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Технологии антикризисного управления.

1. Проработать и обосновать основные вопросы темы:

1. Каковы направления антикризисных управленческих решений?
2. Какие стратегии используют организации среднего размера и крупные фирмы?
3. Чем связано принятие стратегического решения?
4. Дайте определение стратегии восстановления.
5. Дайте определение стратегии поворота.
6. Дайте определение стратегии выхода. Когда она вступает в дело?
7. Какие факторы внешнего окружения определяют стратегию восстановления?
8. В каких случаях компания может использовать стратегию поворота?
9. Что необходимо учитывать при изменении стратегии ценообразования?

10. Какие стратегии поворота можно использовать относительно товара?
11. Перечислите и охарактеризуйте стратегии выхода.
12. Каково значение изъятия инвестиций в антикризисном управлении?
13. Назовите формы реструктуризации.
14. Какие цели может преследовать организация в процессе реструктуризации?
15. Перечислите задачи, решаемые в ходе реструктуризации.
16. Что включает в себя антикризисное управление инвестициями?
17. Назовите основные направления инвестиционной деятельности в части предотвращения кризисных ситуаций.
18. Перечислите основные источники инвестиционных ресурсов.
19. В чем разница между оборонительной и наступательной инвестиционными стратегиями?

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

Критерии оценивания	Количество баллов
Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, или апелляцию к теоретической модели, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	2
Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»): в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия или отсутствует «поддержка» - пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	1
Дан в целом неверный ответ, или два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, неверны или противоречат верному ответу («тезису»)	0

Примерная тематика докладов

1. Внешние и внутренние факторы, приводящие организацию к кризису.
2. Роль персонала организации в возникновении кризиса организации.
3. Предпринимательские риски и способы их минимизации.
4. Методы государственного антикризисного регулирования.
5. Управленческий кризис.
6. Репутационный кризис.
7. Инновационный кризис.
8. Кризис переходного этапа.
9. Кризис стабильности или застоя.
10. Неплатежеспособность организации, причины, последствия, способы урегулирования.
11. Использование факторов кризиса для развития организации.
12. Конфликты в организации. Их причины и виды. Роль антикризисного управляющего в разрешении конфликтов.
13. Методы разрешения конфликтов.
14. Специфика деятельности антикризисных управляющих.

15. Стили и методы антикризисного управления.
16. Виды антикризисных управляющих. Их полномочия и порядок наделения их полномочиями по управлению кризисной организацией.
17. Методы повышения уровня конкурентоспособности персонала кризисной организации.
18. Реструктуризация как механизм ликвидации кризиса.
19. Профессиональные и этические нормы деятельности антикризисного управляющего.
20. Значение и роль законодательства о несостоятельности в экономическом регулировании.
21. Проект осуществления диагностика кризисов в процессах управления.
22. Контроллинг как системы антикризисного управления предприятием.
23. Анализ взаимосвязи, существующей между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой.
24. Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении.
25. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
26. Анализ зависимости глубины кризисного состояния предприятия и продолжительности периода протекания кризиса.
27. Проект реализации процесса управления риском в антикризисном менеджменте.
28. Сущность и содержание стабилизационной программы предприятия.
29. Этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
30. Экономические и финансовые механизмы реструктуризации предприятия.
31. Финансовое оздоровление предприятия.
32. Проект осуществления антикризисной кадровой политики предприятия.
33. Фазы кризиса и меры по выходу предприятия из кризисных ситуаций.
34. Анализ существующих видов государственного регулирования кризисных ситуаций.
35. Основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.
36. Политика ликвидации неплатежеспособности предприятия.
37. Анализ безубыточности предприятия и его значение для оценки прибыльности предприятия.
38. Экономические индикаторы состояния экономики. Анализ финансовой сбалансированности деятельности предприятия.
39. Направления выхода предприятия из кризиса.

Требования к оформлению работы: доклад формируется в виде презентации, объем 8-10 слайдов, структура: титульный лист по стандарту, цель, задачи, объект и предмет, основное содержание, выводы по докладу (заключение), список использованных источников не менее 5 источников.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины	5

Полное верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания доклада	4
Достаточно верное раскрытие темы доклада, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках по докладу, легко исправленные по замечанию преподавателя.	3
Неполно или непоследовательно раскрыто содержание доклада, но показано общее понимание доклада и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины.	1-2
Доклад не подготовлен	0

Примерная тематика письменных контрольных работ:

1. Понятие кризисов. Типология кризисов.
2. Классификация экономических кризисов.
3. Кризисное состояние, его уровни и типы, виды кризисов на предприятии.
4. Экономические основы возникновения неплатежеспособности предприятий.
5. Формы и стадии кризиса предприятий.
6. Определение рисков и выбор показателей развития кризисной ситуации.
7. Практика антикризисного менеджмента при проведении оценки неплатежеспособности предприятий.
8. Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления.
9. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления.
10. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации.
11. Диагностика кризиса как неотъемлемый элемент антикризисного консалтинга. Цели диагностики кризиса. Основные направления диагностики кризиса.
12. Методы диагностики кризиса. Организационные аспекты диагностики кризиса.
13. Модель Альтмана и возможности её использования.
14. Прогнозирование банкротства и использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.
15. Коэффициенты ликвидности. Коэффициенты устойчивости финансового состояния предприятия. Коэффициенты деловой активности. Коэффициенты рентабельности (прибыльности).

Задания для письменной контрольной работы

Пример варианта письменной контрольной работы:

1. Причины возникновения кризисов в социально-экономическом развитии организации и возможные последствия кризисов.
2. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
3. Сущность и закономерности экономических кризисов. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины	9-10
Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа;	7-8
Достаточно верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя.	5-6
Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины.	1-4
Вопрос не раскрыт	0

Пример кейс-задания «Диагностика кризисного состояния предприятия»

Задание:

1. Произвести диагностику кризисного состояния предприятия из г. Уфа исходя из данных организации с портала «ЗАЧЕСТНЫЙ БИЗНЕС» - <https://zachestnyibiznes.ru/>.
2. Оценить с помощью пятифакторной модели рейтингового финансового анализа и пятифакторной модели Альтмана.
3. Сделать соответствующие выводы по результатам диагностики предприятия.

Алгоритм выполнения работы:

1. Выбирается предприятие, работающее на рынке г. Уфа.
2. Сбор информации о деятельности предприятия за последние 3 года из портала «ЗАЧЕСТНЫЙ БИЗНЕС» - <https://zachestnyibiznes.ru/>.
3. Расчет показателей по пятифакторной модели рейтингового финансового анализа:

Показатели	Ограничение	Расчетная модель
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{тл}$	≥ 2	$\frac{\text{стр.290}}{\text{стр.}(610 + 620 + 630 + 660)}$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{осс}$	$\geq 0,1$	$\frac{\text{стр.}(490 - 190)}{\text{стр.290}}$
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, $K_{об}$	$\geq 2,5$	$\frac{\text{стр.010Ф2}}{\text{стр.290}}$
Коэффициент рентабельности собственного капитала, K_p	$\geq 0,2$	$\frac{\text{стр.190Ф2}}{\text{стр.490}}$
Коммерческая маржа (рентабельность продаж), K_m	$\geq 0,15$	$\frac{\text{стр.050Ф2}}{\text{стр.010Ф2}}$

Весовые коэффициенты при показателях факторах

$$r_i = \frac{1}{L N_i}, i = \overline{1,5};$$

где N_i – нормативное значение для i -го показателя.

Модель рейтингового финансового анализа:

$$R = 0,10 K_{тл} + 2,00 K_{осс} + 0,08 K_{об} + K_p + 1,33 K_m.$$

$R \geq 1$ – удовлетворительное финансовое состояние
 $R < 1$ – неудовлетворительное финансовое состояние

4. Расчет показателей по пятифакторной модели Альтмана:

$$Z = 0,717X_1 + 0,874X_2 + 3,10X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$$

где

X_1 — разность текущих активов и текущих пассивов / общая сумма всех активов;

X_2 — нераспределенная прибыль / общая сумма всех активов;

X_3 — прибыль до уплаты процентов и налогов / общая сумма всех активов;

X_4 — балансовая стоимость капитала / заемный капитал;

X_5 — выручка от реализации / общая сумма активов.

Показатели, вошедшие в пятифакторную модель Альтмана		
Показатель	Способ расчета	Комментарий
X_1	$\frac{\text{стр.}(290 - 230 - 610 - 630 - 660)}{\text{стр.300}}$	Показывает долю чистого оборотного капитала в активах
X_2	$\frac{\text{стр.190Ф2}}{\text{стр.300}}$	Показывает рентабельность активов по нераспределенной прибыли
X_3	$\frac{\text{стр.140Ф2}}{\text{стр.300}}$	Показывает рентабельность активов по балансовой прибыли
X_4	$\frac{\text{стр.490}}{\text{стр.}(590 + 690)}$	Коэффициент финансирования
X_5	$\frac{\text{стр.010Ф2}}{\text{стр.300}}$	Показывает отдачу всех активов

Интерпретация результатов:

если $Z < 1,81$ - вероятность риска банкротства составляет от 80 до 100%;

если $2,77 \leq Z < 1,81$ - средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;

если $2,99 < Z < 2,77$ – вероятность риска банкротства не велика от 15 до 20%;

если $Z \Rightarrow 2,99$ - ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течение ближайших двух лет крайне мал.

5. Дается заключение по результатам диагностики фирмы.

6. Предлагаются рекомендации по повышению устойчивости предприятия.

Описание методики оценивания:

Критерии	Количество баллов
Полнота ответа с использованием всей информации из описания ситуации	2
Обоснованность	2
Умение оперировать терминами и понятиями	2
Использование теоретических моделей и концепций	2
Представленность нескольких точек зрения на проблему	2
Итого	10

Тестовые задания

Примерное задание для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. Причины возникновения кризиса подразделяются на:
 - а. объективные и субъективные;
 - б. количественные и качественные;
 - в. краткосрочные и долгосрочные;
 - г. обратимые и необратимые.
2. Вид кризиса, представляющий собой фазу устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах:
 - а. кризис как результат «внешнего шока»;
 - б. циклический кризис;
 - в. структурный кризис;
 - г. кризис системы регуляции.
3. Кризис характеризующийся обострением противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм - форм, определяющих режим накопления, называется - ...
 - а. структурный (большой) кризис;
 - б. циклический кризис;
 - в. кризис способа производства;
 - г. кризис системы регуляции.
4. Неплатежеспособность предприятия - это:
 - а. признанная судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;
 - б. неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости;
 - в. неспособность предприятия исполнить требование по уплате обязательных платежей;
 - г. финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитываться по своим долговым обязательствам.
5. Внешнее управление вводится:

- а. для выполнения требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
- б. восстановления платежеспособности предприятия и продолжения деятельности;
- в. выполнения обязательств перед кредиторами;
- г. ликвидации предприятия.

6. Основной идеей, стоящей за этой стратегией поворота, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах:
- а. стратегия изменения цен;
 - б. стратегия переориентации;
 - в. стратегия разработки нового товара;
 - г. стратегия рационализации ассортимента товара.

7. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:
- а. разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
 - б. провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
 - в. провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
 - г. выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

8. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:
- а. кризисом реализации стратегии;
 - б. кризисом ликвидности;
 - в. падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;
 - г. банкротством.

9. В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:
- а. глубокому анализу внешней и внутренней среды предприятия;
 - б. поиску наилучших вариантов развития предприятия;
 - в. максимизации прибыли за счет увеличения цен на продукцию;
 - г. экстенсивному направлению развития производства.

10. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде – это:
- а. упадок;
 - б. кризис;
 - в. жизнеспособность;
 - г. стабилизация.

11. Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом, имеет право:
- а. быть членом нескольких саморегулирующих организаций;
 - б. созывать собрание кредиторов и комитета кредиторов;
 - в. осуществлять иные, не установленные Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» функции;
 - г. нет правильного ответа.

12. Какие лица участвуют в деле о банкротстве:
- а. должник, кредитор, арбитражный управляющий, уполномоченные органы;
 - б. должник, кредитор, конкурсные управляющие;
 - в. должник, конкурсные кредиторы и конкурсные управляющие;
 - г. должник, конкурсные кредиторы и арбитражные управляющие.

13. Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании суда в срок, не превышающий

- а. 8 месяцев;
- б. 9 месяцев;
- в. 7 месяцев;
- г. 6 месяцев.

14. Временный управляющий обязан:

- а. принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- б. осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;
- в. осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- г. все варианты верны.

15. Сколько месяцев длится процедура наблюдения?

- а. 1 месяц;
- б. 3 месяца;
- в. 5 месяцев;
- г. 7 месяцев.

16. Кто принимает в ведение имущество должника и проводит его инвентаризацию?

- а. внешний управляющий;
- б. временный управляющий;
- в. арбитражный управляющий;
- г. конкурсный управляющий.

17. Кем устанавливается вознаграждение арбитражного управляющего?

- а. комитетом управляющих;
- б. собранием кредиторов;
- в. должником;
- г. независимым оценщиком.

18. Что не входит в обязанности арбитражного управляющего?

- а. принимать меры по защите имущества должника;
- б. рассматривать заявленные требования кредиторов;
- в. созывать собрание кредиторов и комитет кредиторов;
- г. анализировать финансовое состояние должника.

19. Внешнее управление вводится на срок не более чем:

- а. на 12 месяцев;
- б. на 6 месяцев;
- в. на 18 месяцев;
- г. на 16 месяцев.

20. Внешний управляющий вправе распоряжаться имуществом должника:

- а. самостоятельно;
- б. с согласия должника;
- в. с согласия арбитражного суда;
- г. с согласия собрания кредиторов.

21. В деле о банкротстве не участвует:

- а. должник;
- б. арбитражный управляющий;
- в. уполномоченный орган;
- г. банковское учреждение.

22. В обязанности временного управляющего не входит:

- а. публикация деятельности в СМИ;
- б. выявление кредиторов должника;
- в. уведомление кредиторов о введении наблюдения;
- г. созыв и проведение первого собрания кредиторов.

23. Внешний управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения обязанностей внешнего управляющего:

- а. по заявлению внешнего управляющего об освобождении его от исполнения обязанностей;
- б. письменно уведомив всех кредиторов о дате своего ухода;
- в. распродав имущество должника;
- г. если за него проголосовало менее половины голосов от числа голосов конкурсных кредиторов.

24. Мирное соглашение может применяться на :

- а. стадии конкурсного производства;
- б. стадии финансового оздоровления;
- в. стадии внешнего управления;
- г. любой стадии.

25. Внешний управляющий обязан:

- а. вести бухгалтерскую, финансовую отчетность и статистический учет;
- б. по окончании каждого квартала созывать собрание кредиторов;
- в. утверждать и изменять план внешнего управления;
- г. все варианты верны.

Критерии оценивания тестовых заданий

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	9-10
80-89%	7-8
71-80%	5-6
61-70%	3-4
50-60%	1-2
менее 45%	0

Пример кейс-задания «Оценка кризисной ситуации на предприятии»

Вариант № 1

В ходе «кризиса доверия» 2004 г. на межбанковском рынке закрывались лимиты на кредитование не только явных кандидатов на отзыв лицензии, например «Кредиттраста»,

аффилированного с Сodbизнесбанком, но и любых банков, чьи действия вызывали хоть какое-то подозрение. По рынку начали ходить различные черные списки. После их появления в прессе, притом, что уже рухнули несколько банков подряд, клиенты принялись выводить деньги со счетов. Состояние Гута-банка до майских событий ни у кого особых подозрений не вызывало. Банк был ядром группы «Гута», владевшей акциями таких предприятий, как «Объединенные кондитеры» (куда входят заводы «Бабаевский», «Красный Октябрь» и «Рот Фронт») и «Пермские моторы», имел приличный собственный, в том числе розничный, бизнес. Однако, по информации Гута-банка, за конец мая и июнь 2004 г. из него «вынесли» примерно 10 млрд руб. (около трети активов), что уже само по себе ставило банковский бизнес на грань выживания.

Впрочем, не это в конечном итоге подкосило банк. Группа «Гута» активно кредитовала свои предприятия во Внешторгбанке, и один из кредитов должен был представиться в ближайшее время. Соответственно, ожидалось, что на счета группы в Гута-банке как обычно скоро поступят значительные суммы, которые позволят ему пережить безвременье. Ведь даже если бы банку не удалось восстановить ликвидность самому, было очевидно, что через несколько месяцев ажиотаж утихнет и межбанковский рынок снова заработает. Но именно в разгар кризиса Внешторгбанк неожиданно заявил, что будет кредитовать предприятия группы лишь через собственные счета, а не счета в Гута-банке. Как заявил один из работавших тогда в банке менеджеров, пожелавший остаться неназванным, банк пережил июнь и дела почти начали выправляться. Кредита ждали со дня на день. Однако 5 июля 2004 г. первый заместитель председателя правления Внешторгбанка В. Левин сделал заявление. Это похоронило все надежды, и в тот же вечер на правлении группы было решено закрыть банк.

До этого момента в ходе кризиса падали лишь банки третьего эшелона, что позволяло руководству Банка России отрицать наличие системных проблем рынка. Однако Гута-банк занимал 23-ю позицию среди более чем тысячи российских банков, и главе ЦБ С. Игнатьеву пришлось признать факт кризиса. Были приняты экстренные меры: в течение месяца Гута-банк был продан тому же Внешторгбанку за символическую сумму 1 млн руб., а ЦБ для обеспечения санации разместил во Внешторгбанке депозит на 700 млн долл. Уже в августе Гута-банк восстановил работу. ЦБ, хоть и с опозданием, дал понять общественности, что способен контролировать ситуацию, и к сентябрю кризис постепенно сошел на нет, межбанковский рынок заработал.

Новым председателем совета директоров Гута-банка стал уже упомянутый В. Левин. В дальнейшем банк был переименован во «Внешторгбанк — Розничные услуги». Группа «Гута», лишившись своего ядра, начала испытывать сложности и в начале 2005 г. была вынуждена продать часть активов, уступив ВТБ пакет акций «Пермских моторов».

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите причины кризиса банка.
2. Какие меры можно было бы принять для предотвращения потери ликвидности?
3. Выиграли или проиграли миноритарные акционеры банка в результате принятого варианта разрешения кризиса?

Вариант № 2

Когда государство делило имущество советского «Аэрофлота», оно одарило «Внуковские авиалинии» (ВАЛ) парком из 5 самолетов, но за это обязало компанию летать по обширной сети внутренних маршрутов. Таким образом, пока конкуренты строили бизнес исходя из коммерческой выгоды, ВАЛ выполняла социальные обязательства, поддерживая сообщение на заведомо убыточных направлениях. Доходная часть авиакомпании была, очевидно, меньше расходной, сказал руководитель аналитической службы «Авиапорт» О.

Пантелеев. В результате средств для амортизации большого парка не хватало, и самолеты один одним вставляли на прикол. Государство отнюдь не безучастно наблюдало за угасанием дорогого детища. Еще в 1995 г. оно создало «Российский авиационный консорциум» (РАК). Ему достались 75 % ВАЛ и 150 млн долл., выделенных из бюджета на развитие авиакомпании. Однако, согласно заключению Счетной палаты, инвестиционная программа выполнена не была. А поскольку состояние авиакомпании все ухудшалось, председатель правления РАК Т. Суриков стал искать новых союзников.

В 1999 г. пост генерального директора ВАЛ по совместительству занял владелец и генеральный директор «Сибири» В. Филев. По замыслу две авиакомпании должны были объединиться в одну посредством дополнительной эмиссии и обмена акций. Однако, прежде чем дать добро на сделку, Филев хотел изучить состояние ВАЛ изнутри. Исследование продолжалось менее двух месяцев, и, согласно официальной версии, ВАЛ в тот момент Филеву не приглянулась. Впрочем, не исключено, что он просто не нашел общего языка с Суриновым. По крайней мере, источник, близкий к авиационным кругам, сообщил, что Филев хотя и исполнял обязанности гендиректора ВАЛ, не был утвержден в должности советом директоров. Более того, едва Филев «вышел за порог», его место занял бывший аэрофлотовский топ-менеджер А. Красненкер, в планы которого, похоже, не входило сдавать ВАЛ сибирякам.

Прежде всего, Красненкер погасил задолженность по заработной плате перед сотрудниками компании и постарался вернуть к жизни ее списанные самолеты. По данным службы «Авиапорт», в результате за год показатель регулярности полетов ВАЛ увеличился с 15-20% до 80-85%. Тем не менее вывести авиабизнес из кризиса не удалось. Долги компании перед государством и партнерами перевалили за 600 млн руб. Тогда ее владельцы отказались от услуг Красненкера и вернулись к идее альянса с «Сибирью», но уже на условиях последней. В 2001 г. «Сибирь» выкупила около половины долгов ВАЛ, а за это получила контроль над ее активами, которые успешно перевела на свой баланс. Два года спустя ВАЛ была признана банкротом, что избавило «Сибирь» от необходимости платить по оставшимся счетам. То была стратегия, направленная на создание на базе двух больных предприятий одного большого и сильного, подвел итог партнер «КМ-холдинга» А. Мавроди. Достоинство «Сибири» заключалось в том, что она была прозрачнее и за ней стоял личный интерес Филева. Как видно, интерес государства оказался слабее — оно ограничилось блокирующим пакетом в объединенной авиакомпании.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите и проведите классификацию причин кризиса компании.
2. Типичной ли является ситуация, когда выполнение социальных обязательств компании ведет к кризису?
3. По каким причинам акционеры упустили удачный момент для слияния с «Сибирью», после чего стало возможно только поглощение?
4. Каковы упущенные выгоды акционеров в результате поглощения?

Описание методики оценивания:

Критерии	Количество баллов
Полнота ответа с использованием всей информации из описания ситуации	4
Обоснованность	4
Умение оперировать терминами и понятиями	4
Использование теоретических моделей и концепций	4
Представленность нескольких точек зрения на проблему	4
Итого	20

4.3. Рейтинг-план дисциплины

Б1.В.06 Практика антикризисного управления

(название дисциплины согласно рабочему учебному плану)

Направление: Менеджмент, профиль Антикризисное управление

курс 4, семестр 6

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Модуль 1. Диагностика кризисного состояния предприятия				
Текущий контроль				25
1. Устный опрос	2	10	0	20
2. Доклад	5	1	0	5
Рубежный контроль				20
1. Письменная контрольная работа	10	1	0	10
2. Кейс «Диагностика кризисного состояния предприятия»	10	1	0	10
Модуль 2. Инструменты антикризисного управления организацией				
Текущий контроль				25
1. Устный опрос	2	10	0	20
2. Доклад	5	1	0	5
Рубежный контроль				30
1. Тест	10	1	0	10
2. Кейс «Оценка кризисной ситуации на предприятии»	20	1	0	20
Итоговый контроль (зачет)				
Поощрительные баллы				
1. Участие в олимпиадах	5	1	0	5
2. Публикация статей	5	1	0	5
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Арутюнов Ю. А. Антикризисное управление: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 416 с. [Электронный ресурс] - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722>
2. Безденежных В. М. , Галай А. Г. Антикризисное управление — теория и практика применения: учебное пособие. М.: Альтаир-МГАВТ, 2015. – 111 с. [Электронный ресурс] - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429736>
3. Беляев А. А. , Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 311 с. [Электронный ресурс] - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721>

Дополнительная литература:

4. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие / под ред. В.Я. Захарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83158>
5. Антикризисное управление: учебник / ред. И.К. Ларионов. - Москва: Дашков и Ко, 2015. - 380 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320>
6. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: учебник. - Москва: ИТК «Дашков и К», 2016. - 216 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843>

5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Библиотека Башкирского государственного университета	http://lib.bashedu.ru/
2.	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»	http://biblioclub.ru/
3.	Электронно-библиотечная система издательства «Лань»	https://e.lanbook.com/
4.	Научная электронная библиотека eLibrary.ru	http://elibrary.ru/defaultx.asp
5.	Справочно-правовая система Консультант Плюс	http://www.consultant.ru/
6.	Российский федеральный образовательный портал	www.edu.ru
7.	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	www.ecsocman.edu.ru
8.	Федеральная служба государственной статистики	www.gks.ru

9.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	http://sophist.hse.ru/
----	--	---

Наименование программного обеспечения
1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.
2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.

6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	2
<p>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4),</p>	<p>лаборатория социально-экономического моделирования № 107: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p>лаборатория анализа данных № 108: учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p>аудитория № 110: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 111: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 114: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 115: учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p>аудитория № 118: учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p>аудитория № 122: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 204: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p>аудитория № 207: учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p>аудитория № 208: учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p>аудитория № 209: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 210: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 212: учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p>аудитория № 213: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master</p>

<p>аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p>5. помещения для самостоятельной работы: аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p>	<p>control, проектор casio.</p> <p>аудитория № 218: учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.</p> <p>аудитория № 220: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 221 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 222 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 301 учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.</p> <p>аудитория № 302 учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок игu.</p> <p>аудитория № 305 учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p>аудитория № 307 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 308 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 309 учебная мебель, доска.</p> <p>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.</p> <p>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 игu corp 510 – 14 шт.</p> <p>аудитория № 312 учебная мебель, доска.</p>
--	--