

Частное образовательное учреждение высшего образования  
**Приамурский институт агроэкономики и бизнеса**

---

Кафедра экономики предприятия и менеджмента



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«Антикризисное управление»**

Уровень высшего образования:

**БАКАЛАВРИАТ**

направление подготовки:

**38.03.01 Экономика**

профиль направления:

**Экономика предприятий и организаций**

Форма обучения: заочная

**Хабаровск**  
**2016 г.**

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Антикризисное управление»**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	
1	<b>Раздел 1 Основы антикризисного управления</b>	ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Кр	
	Тема 1. Предмет и методы антикризисного управления		Реферат	
	Тема 2. Понятие кризиса, разновидности кризисов, причины их возникновения. Кризисы на макро и микро уровнях развития экономики.		Эссе	
	Тема 3. Генезис и эволюция механизма банкротства.		Тест	
	Тема 4. Плановая экономическая система и методы решения долговых проблем предприятий.		Реферат	
2	<b>Раздел 2 Основы банкротства в рыночном хозяйстве.</b>			Контрольная работа
	Тема 1. Банкротство в рыночном хозяйстве.			Реферат
	Тема 2. Предпринимательские риски и прогнозирование банкротства предприятий.			Э
	Тема 3. Основные процедуры банкротства предприятий.			ДЗ
	Тема 4. Роль государства в регулировании экономикой в кризисных ситуациях.			ДЗ
	Тема 5. Основные задачи в управлении фирмой в предкризисной и кризисной ситуациях. Стратегия и тактика в управлении фирмой в кризисной ситуации.			Кейс-задача
	Тема 6. Международный опыт антикризисного регулирования.			Т

## КЕЙС-ЗАДАЧИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Кейс – задача №1.** Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

**Задание:** разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

**Кейс – задача №2.** Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведенные ниже:

Активный маркетинг	экономический механизм	предпринимательской среды
Финансовая политика	Организационная структура управления	Программа реформирования и оздоровления
Инвестиционная политика	Информационные сети и коммуникации	Команда
Ассортиментная политика	Имущественная политика	Внутрифирменная культура
Кадровая политика и управление персоналом	Инновационная политика	Система управления
Внешняя деловая сеть	Техническая политика	Стратегия
Интеграция с зарубежными партнерами	Формирование	Механизм саморазвития
Внутренний		

**Задание:**

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?
4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?

**Кейс – задача №3.** Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик, что соответствовало действительности, но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А". Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

**Кейс – задача №4.** Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

**Кейс – задача №5.** Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что

- ставка дисконтирования, учитывающая риски неплатежа через месяц по не реструктурированному долгу, оценивается в 120% годовых;
- ставка дисконта, учитывающая уменьшение риска неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;
- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12% годовых?

**Кейс – задача № 6.** Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. руб.. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет..

**Кейс – задача №7.** Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн. руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн. руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

**Кейс – задача №8.** Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц) составляет 1 млн руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата не реструктурированного долга, оценивается в 120%. Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконтирования оказывается равной 24% годовых.. Какие два равноценных варианта схемы реструктуризации долга могут быть выбраны в качестве взаимозаменяемых, потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора нереструктурированного и реструктурированного долга?

**Кейс – задача №9.** Определите размер вероятной выручки от продажи на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 тыс. руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15% суммы векселя.

**Кейс – задача №10.** Если балансовая стоимость контрольного пакета акций в дочернем

предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн. руб., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса)– 3,2 млн. руб., вероятная выручка от его продажи конкретному потенциальному покупателю – 2,5 млн. руб., номинальная стоимость составляющих пакет акций – 500 тыс. руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ее доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн. руб., оборотные средства фирмы до продажи пакета акций дочернего предприятия – 8 млн. руб.

**Кейс – задача №11.** Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд. руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн. руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее:

ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

**Кейс – задача №12.** Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если известно, что: -оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;

-оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10%; чистый дисконтированный

доход альтернативного проекта, в котором планируется задействовать данное оборудование, — 34 тыс. долл. Если же осуществлять проект, не используя этот участок, то его чистая текущая стоимость снизится и будет равна 25 тыс. дол.

**Кейс – задача №13.** Определением арбитражного суда от 01.12.2008 г. в отношении ОАО ДОН, введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2010 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб. Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, - 2500 тыс. руб. Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10% в год.

*Задание:* Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью. Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации. Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен. ..

**Кейс – задача №14.** В Норвегии (1972 г.) проведен референдум по вопросу вступления в Общий рынок. Около 53,5% норвежских избирателей были против вступления, и хотя правительство относилось положительно к процессам конвергенции в Европе, оно вынуждено было отказаться от участия в Общем рынке. В случае несовпадения решения представительного или исполнительного органа с волей большинства избирателей на консультативном референдуме может возникнуть ситуация, когда потребуются досрочные парламентские выборы или, в худшем варианте, отставка правительства.

Определите тип кризиса, который грозит Норвегии в данном случае.

- 1) экономический кризис;
- 2) социальный кризис;
- 3) психологический кризис;
- 4) политический кризис;
- 5) экологический кризис.

**Кейс – задача №15.** Организация А должна предприятию Б за ремонт офисного здания 100 000 руб. в то же время у предприятия Б имеется долг перед организацией А за приобретенные строительные инструменты также в размере 100 000 руб. По заявлению предприятия Б производится зачет встречных требований, в результате которого обязательства организаций А и Б друг перед другом прекращаются полностью. Какой метод реструктуризации задолженности был использован в данной ситуации?

- 1) конверсия задолженности в ценные бумаги;

- 2) отступное - а именно обмен активов компании А на определенные уступки со стороны предприятия Б;
- 3) обеспечение долга;
- 4) двусторонний взаимозачет задолженностей;
- 5) обмен пакета акций.

**Кейс – задача №16.** Акционерное общество "С" оказало финансовую помощь производственному кооперативу "В". При этом АО "С" получало от кооператива детали для производимых обществом агрегатов. Прекращение деятельности кооператива повлекло бы для АО необходимость поиска другого контрагента, выпускающего аналогичные детали, что в данном регионе являлось затруднительным. По указанным причинам АО "С" оказало финансовую помощь кооперативу, внося в двусторонний договор между предприятиями соответствующие условия о встречном предоставлении. Учитывая то, что кооператив «В» находится в предбанкротном состоянии, ответьте на вопрос: Была ли в данном случае применена в отношении кооператива «В» какая-либо из основных процедур банкротства? Если да, то какая?

- 1) была применена досудебная санация;
- 2) в данном случае речь не идет о применении какой-либо из процедур банкротства в отношении кооператива «В»;
- 3) была применена такая процедура банкротства, как наблюдение; 4) была применена такая процедура банкротства, как внешнее управление; 5) была применена такая процедура банкротства, как конкурсное производство.

**Кейс – задача №17.** Из предложенных вариантов выберите тот, в котором описана ситуация по мировому соглашению сторон в рамках рассмотрения дела о банкротстве. 1) за 5 месяцев до принятия арбитражным судом решения о банкротстве предприятие-должник исполнило договор в отношении компании-кредитора, срок исполнения которого наступал через 3 месяца;

2) стороны согласовали и предусмотрели, что обязанность по выплате основного долга компании-кредитору будет производиться должником определенными частями ежемесячно в течение семи месяцев;

3) предприятие, в отношении которого применена процедура банкротства, исключено из списков юридических лиц и выдано свидетельство о ликвидации юридического лица; 4) арбитражным судом по заявлению банка было возбуждено дело о банкротстве в отношении ОАО "Е", являющегося крупнейшим и уникальным предприятием по производству серной кислоты и жидких комплексных удобрений. Подаче заявления о признании банкротом данного должника содействовала московская фирма с целью "подавления" конкурента по производству серной кислоты;

5) в рамках мер по предупреждению банкротства предприятию-должнику от заинтересованных лиц была предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности.

**Кейс – задача №18.** Предприятие оказалось на грани банкротства, кредиторы уже предвкушают раздел имущества, и кажется, что гибель компании неминуема. Возможен ли

выход из такого положения? Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает наиболее благоприятный исход приведенной ситуации.

1) реструктуризация предприятия - выгоднее помочь компании выйти из кризиса и начать нормальную деятельность, чтобы в дальнейшем она смогла полностью со всеми расплатиться; 2) применение процедуры внешнего управления с тем, чтобы предприятие могло восстановить свою платежеспособность;

3) заключение мирового соглашения с предоставлением компании-должнику льготных условий погашения долгов;

4) в данной ситуации единственным выходом может стать добровольная ликвидация предприятия,

5) применение процедуры конкурсного производства - это позволит объективно произвести раздел имущества, несмотря на то, что его стоимость ниже, чем стоимость бизнеса работающего предприятия.

**Кейс – задача №19 Тема (проблема): «КАК СПАСТИ ОТ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЕ, КОТОРОЕ «КОРМИТ» ГОРОД?»**

Описание проблемы:

В городе Торопец, Тверской области, находится ликеро-водочный завод **«Кристалл Валдая»**, созданный в 1895 году по решению Петра Столыпина. До конца 1970-х годов XX века именно здесь находился единственный цех, в котором по заказу УД Совета министров СССР производилась водка «Посольская», поставлявшаяся на экспорт.

На сегодняшний день завод «Кристалл Валдая» представляет собой комплекс производственных зданий общей площадью более 4000 кв.м, расположенных на земельном участке в 15 га, с собственной артезианской скважиной глубиной более 200 м и лабораторией контроля качества выпускаемой продукции. Водка на заводе «Кристалл-Валдая» производится по классической технологии и известна своим высоким качеством. В 2010 году водка «Селигерская» получила диплом первой степени. На заводе установлено современное (2010 года выпуска) итальянское оборудование производительностью 6 тыс. бутылок в час, обновлены производственные линии.

Предприятие способно обеспечить работой до 200 чел., что, с учетом членов семей работающих, для шестнадцатитысячного Торопца является весьма существенным обстоятельством. Перечисленные факторы дают основание рассматривать завод как градообразующее предприятие. Несложно подсчитать его экономическую пользу для Тверской области – 40% от сумм уплаченных акцизов возвращается в бюджет области, а это приблизительно 60 руб. с каждой бутылки емкостью 0,5 л.

В настоящее время в отношении данного предприятия введена процедура конкурсного производства, которая, как известно, в большинстве случаев влечет за собой ликвидацию предприятия. Как арбитражный управляющий, осуществлявший анализ финансовой деятельности предприятия на стадии наблюдения, могу констатировать, что подобная ситуация явилась следствием недобросовестных действий контрагентов, не исполнивших свои обязательства. Вследствие такого неисполнения завод оказался не в состоянии своевременно осуществить налоговые платежи, что в свою очередь сделало невозможным



продление лицензии на производство ликеро-водочной продукции. С истечением срока действия лицензии предприятие утратило право осуществления своей основной деятельности и вошло в процедуру банкротства.

На данном этапе существуют инвесторы, готовые участвовать в оздоровлении предприятия. Единственной возможностью такого оздоровления (не прибегая к продаже активов) является получение лицензии и возобновление производства.

Задание:

Студентам предлагается **разработать подробный бизнес-проект** по выведению предприятия «Кристалл Валдая» из состояния банкротства, перепрофилированию производства и возрождению компании.

**Кейс-задача 20** Тема (проблема): «ПРЕСТУПЛЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ»

Описание проблемы:

«**Интернэшнл Лимитед**» (далее «Компания») является крупной международной компанией, которая занимается проектированием, строительством и управлением проектами.

Компания владеет диверсифицированным портфелем проектов, который включает в себя различные проекты для множества индустрий, включая энергетику, транспорт, связь, горнодобывающую промышленность, нефть и газ, а также для государственных органов различных стран. В настоящее время Компания реализует свои проекты в десятках мест по всему миру, от Аляски до Австралии и России. Независимо от сложности проекта или его удаленности Компания реализует свои проекты на высоком уровне, что позволяет ей считаться одной из ведущих компаний в данной отрасли. В течение последних пяти лет у Компании были рекордные доходы, а ведущие международные рейтинговые агентства называют ее «Ведущий подрядчик» в течение 25 лет подряд.

Проекты, реализуемые Компанией, способствуют росту местной экономики и улучшают качество жизни сообществ и людей по всему миру. Девиз Компании - «Для человеческих достижений существуют только те ограничения, которые мы устанавливаем для себя сами».

В офисах Компании, находящихся по всему миру, работают 50 тыс. сотрудников различных должностей - от строительных рабочих до финансистов. Головной офис Компании находится в Нью-Йорке. В 2012 году доход Компании составил \$155,7 млрд. (в долларах США), также были заключены новые контракты на сумму \$144 млрд. (в долларах США).

В консалтинговую компанию обратился представитель российского подразделения Компании **Иванов О.Ю.** Господин Иванов О.Ю. сообщил, что он действует от лица акционеров Компании. Акционерам Компании стало известно о ряде возможных нарушений, допущенных бывшим генеральным директором представительства Компании **Петровой И.А.** С целью проверки данной информации акционеры Компании хотят провести внутреннее расследование с привлечением независимых консультантов. Из предоставленной Ивановым О.Ю. информации следует, что Петрова И.А. занимала должность Генерального директора

российского подразделения Компании в течение 2009-2012 гг. В октябре 2012 г. госпожа Петрова И.А. внезапно уволилась по собственному желанию и на работе больше не появлялась. После увольнения Петрова И.А. оставила свои личные вещи на рабочем месте, а также кассовые и финансовые документы. После вскрытия ящиков рабочего стола Петровой И.А. были обнаружены различные документы в том числе обрывки кассового отчета № 99 от 22.10.2012 г., приходного кассового ордера № 777 и квитанцию к нему, банковскую выписку от того же числа. В отношении этих документов господин Иванов О.Ю. пояснил следующее - 22.10.2012 г. госпожа Петрова И.А. передала **Сидоровой Н.А.**, главному бухгалтеру российского подразделения Компании, банковскую выписку, где сумма в размере 19 950 650 руб. была исправлена на 18 050 650 руб. Госпоже Петровой И.А. удалось убедить Сидорову Н.А. в том, что сумма 1 900 000 руб. была ошибочно снята банком со счета Компании и в будущем будет возвращена. Таким образом, Сидорова Н.А. отразила сумму 18 050 650 руб. по кассовым операциям. Сидорова Н.А. отнесла эту сумму на балансовый счет 76/3 «Расчеты с дебиторами и кредиторами».

27.10.2012 г. Петрова И.А. передала Сидоровой Н.А. банковскую выписку, в которой было указано, что сумма в размере 1 900 000 руб. была зачислена на счет Компании. Петрова И.А. пояснила, что банковская выписка подтверждает факт возврата банком денежных средств, которые были ранее сняты банком по ошибке. Сидорова Н.А. заметила, что на банковской выписке имелись поправки.

Главный бухгалтер охарактеризовала Петрову И.А. как опытного работника с многолетним стажем работы, однако отметила, что Петрова И.А. была неаккуратна при работе с документами, а именно - она регулярно делала исправления, поправки. По характеру Петрова И.А. спокойная, уравновешенная, отношения в коллективе у нее были хорошие, но дружеских отношений ни с кем не поддерживала, никто из работников никогда не был у нее дома, и ничего не знал о ее семье. Сама Сидорова Н.А. имеет небольшой стаж работы в Компании, поэтому никогда не спорила с Петровой И.А., чтобы не накалять отношения внутри нового для нее коллектива, и была вынуждена мириться с небрежностью Петровой И.А. в оформлении документов. Сидорова Н.А. предоставила представителям независимой консалтинговой компании различные обрывки документов и банковские выписки от 25.01.2012. 20.02.2012. 04.03.2012, 24.09.2012, 10.10.2012, 12.10.20012, 27.12.2012, обнаруженные в столе Петровой И.А.. Все банковские выписки Петрова

И.А. получала в банке сама и доставляла в Компанию.

На следующий день после вскрытия стола и обнаружения вышеупомянутых документов была проведена инвентаризация в российском подразделении Компании. В результате инвентаризации была выявлена крупная недостача горюче-смазочных (далее «ГСМ») и строительных материалов, которые планировалось направить на строительство коттеджного поселка. Их учетная стоимость составляла 3 000 000 руб., а рыночная цена - 3 900 000 руб. (с учетом НДС). Документы, подтверждающие передачу строительных материалов и ГСМ материально ответственному работнику, обнаружены не были. Работник склада не припоминает поступление пропавших строительных материалов и ГСМ.

Также господин Иванов О.Ю. выразил опасения на предмет того, что Петрова И.А. могла платить откаты от имени российского подразделения Компании на регулярной основе.

Иванов О.Ю. пояснил, что согласно достоверным источникам успех российского подразделения Компании в прошлом во многом зависел от близких связей Петровой И.А. с клиентами, однако на данный момент эти связи почему-то ухудшились. Более того, Иванов О.Ю. сообщил, что Сидорова Н.А. указывала на непрозрачные отношения Петровой И.А. с компаниями, являющимися поставщиками услуг (с намеками о наличии оплат за фиктивные услуги).

Кроме того, Иванов О.Ю. сообщил, что в процессе работы Сидорова Н.А. неоднократно замечала, что образ жизни Петровой И.А. не соответствовал уровню ее доходов, в частности, за последний год Петрова И.А. приобрела два новых автомобиля премиум-класса, а также начала строительство нового большого коттеджа.

#### Задание:

Предложите программу проведения расследования – сформулируйте перечень мероприятий, необходимых для проверки выявленных вами признаков потенциально мошеннических действий. Составьте перечень лиц, с которыми вы планируете провести интервью. Подготовьте перечень вопросов для каждого интервью.

#### **Критерии оценки кейса**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется

- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

## **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

### **Задание №1**

1. Рассмотрите закономерности протекания кризиса организаций. Дайте классификацию факторов, обуславливающих кризисное состояние организации.
2. Охарактеризуйте глубину кризисного состояния организации, приведите стадии и определите признаки каждой стадии.

### **Задание №2**

1. Перечислите региональные и муниципальные антикризисные программы, принятые в Волгоградской области за последние 5-7 лет.
2. Перечислите основные механизмы антикризисного регулирования и управления, которые содержатся в этих программах.

### **Задание №3**

1. Письменно дайте определения неплатежеспособности, несостоятельности, банкротства. В чем их сходство и различия?
2. Опишите сущность и проявления хронической неплатежеспособности в современных условиях (на примере организации).

### **Задание 4**

1. Роль кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Управленческие решения в антикризисном управлении, качество решений в антикризисном управлении. **Задание 5**

1. Человеческий фактор кризиса.
2. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

### **Задание 6**

1. Экономические кризисы: понятие, причины, виды.
2. Антикризисная кадровая политика организации: понятие, цели и приоритеты кадровой на современном этапе.

### **Задание 7**

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
2. Особенности антикризисного управления персоналом.

### **Задание 8**

1. Кризис государственной власти. Его проявления.
2. Антикризисное управление: возможность и необходимость, основные черты, факторы эффективности. **Задание 9**

1. Роль маркетинга в антикризисном управлении.
2. Главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России.

### **Задание 10**

1. Причины возникновения кризиса .
2. Возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в России.

### **Задание 11**

1. Меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте. 2. Роль инновационных структур в условиях кризиса.

### **Задание 12**

1. Динамика экономических кризисов.
2. Технологическая схема антикризисного управления.

### **Задание 13**

1. Причины и симптомы кризисного развития. Примеры.
2. Особенности процесса принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления.

### **Задание №14**

1. Опишите порядок назначения арбитражного управляющего в процедуре наблюдения.
2. Какие условия (действия кредитора) должны предшествовать подаче кредитором в арбитражный суд заявления о банкротстве должника?

#### **Критерии оценки:**

– оценка «отлично» (10 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, решить поставленную задачу и проанализировать полученные результаты, объяснить причины отклонений от желаемого результата, отстаивать свою точку зрения, приводя факты;

– оценка «хорошо» (8 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, решить поставленную задачу и проанализировать полученные результаты;

– оценка «удовлетворительно» (6 баллов) выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести формулы расчета, рассчитать задание;

– оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту, если он не владеет перечисленными навыками;

**Темы рефератов по дисциплине**  
**«Антикризисное управление»**

1. Внешние и внутренние факторы, приводящие организацию к кризису.
2. Маркетинговые факторы как причина кризиса организации.
3. Управленческие факторы как причина кризиса организации.
4. Роль персонала организации в возникновении кризиса организации.
5. Предпринимательские риски и способы их минимизации.
6. Методы государственного антикризисного регулирования (на примере региональной или муниципальной программы).
7. Управленческий кризис (на примере организации).
8. Репутационный кризис (на примере организации).
9. Инновационный кризис (на примере организации).
10. Кризис переходного этапа (на примере организации).
11. Кризис стабильности или застоя (на примере организации).
12. Понятие и виды неплатежеспособности организации. Причины, последствия, способы урегулирования.
13. Диагностика банкротства (на примере организации).
14. Особенности реализации (тактические приемы) различных стратегий антикризисного управления.
15. Использование факторов кризиса для развития организации.
16. Конфликты в организации. Их причины и виды. Роль антикризисного управляющего в разрешении конфликтов.
17. Методы разрешения конфликтов.
18. Специфика деятельности антикризисных управляющих.
19. Стили и методы антикризисного управления.
20. Виды антикризисных управляющих. Их полномочия и порядок наделения их полномочиями по управлению кризисной организацией.
21. Фазы деятельности антикризисного управляющего.
22. Создание управляющим режима благоприятного введения антикризисного управления.
23. Первые действия антикризисного управляющего в организации.
24. Методы повышения уровня конкурентоспособности персонала кризисной организации.
25. Реструктуризация как механизм ликвидации кризиса.
26. Профессиональные и этические нормы деятельности антикризисного управляющего.
27. Значение и роль законодательства о несостоятельности в экономическом регулировании.
28. Причины введения в экономическую практику института арбитражных управляющих.
29. Принципы законодательства о несостоятельности.
30. Значение и суть реабилитационных процедур законодательства о несостоятельности.
31. Значение и суть ликвидационной процедуры законодательства о несостоятельности.
32. Достижение договоренности между должником и кредиторами об условиях мирового соглашения в процедурах банкротства.

### Критерии оценки:

№ п/п	Критерий оценки	Баллы
1	Соответствие содержания текста выбранной теме.	2
2	Наличие четкой и логичной структуры содержания реферата, отсутствие орфографических, пунктуационных ошибок.	1
3	Качество аналитической работы, проделанной при написании реферата.	2
4	Соответствие выбранной теме литературных источников, их актуальность.	1
5	Обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.	2
6	Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.	1
7	Сдача реферата в установленный срок.	1
	<b>Итого</b>	<b>10</b>

9-10 баллов - оценка «отлично»;

7-8 баллов - оценка «хорошо»;

5-6 баллов - оценка «удовлетворительно»;

Менее 5 баллов - оценка «неудовлетворительно».

**Темы эссе по дисциплине**  
**«Антикризисное управление»**

1. Механизм государственной власти и кризисы системы государственного управления. Причины и последствия кризисов государственного управления.
2. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.
3. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
4. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления.
5. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой. “Новый курс” Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Крайслер.
6. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
7. Мировой опыт процедуры банкротства.
8. Стратегический менеджмент – основа антикризисного управления.
9. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
10. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
11. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
12. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.

**Критерии оценки эссе**

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
  2. Наличие четкой и логичной структуры текста
  3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
  4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
  5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
  6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
  7. Сдача эссе в установленный срок.
- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
  - оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличия в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
  - оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
  - оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.



**Банк тестовых заданий по дисциплине**  
**«Антикризисное управление»**

**Задание: выберите только один правильный ответ:**

1. Какие могут быть причины кризиса

А) все перечисленные

Б) объективные

В) внешние

Г) внутренние

Д) субъективные

2. Разделение кризисов по проблематике

А) макро и микро

Б) общие и локальные

В) внезапные и постоянные

Г) социальные и экономические

Д) все перечисленные

3. К какой группе кризисов относится политический кризис

А) социальный

Б) экономический

В) организационный

Г) психологический

Д) нет верного ответа

4. Кризис денежного выражения экономических процессов

А) финансовый

Б) политический

В) организационный

Г) психологический

Д) социальный

5. Разновидность предсказуемых кризисов

А) циклический кризис

Б) экологический кризис

В) латентный кризис

Г) технологический кризис

Д) нет верного ответа

6. Какой кризис протекает незаметно и поэтому наиболее опасен?

А) латентный кризис

Б) экологический кризис

В) циклический кризис

Г) технологический

кризис Д) нет верного  
ответа

7. Кризис, возникающий при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека А) экологический

Б) латентный кризис

В) циклический кризис

Г) технологический кризис

Д) нет верного

ответа 8. Кризисы

делятся на:

А) все перечисленные

Б) глубокие и легкие

В) явные и латентные

Г) случайные и закономерные

Д) затяжные и кратковременные

9. Неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала

А) банкротство

Б) экономический кризис

В) финансовый кризис

Г) предпринимательство

Д) нет верного варианта ответа

10. К какой группе кризисов относится финансовый кризис

А) экономический

Б) социальный

В) организационный

Г) психологический

Д) нет верного ответа

11. Такие причины как землетрясение, ураганы, пожары, наводнения, к каким кризисам относятся А) экологические

Б) экономический

В) социальный

Г)

организационный

Д)

психологический

12. Совокупность способов, приемов, форм и методов, с помощью которых осуществляется государством на предприятии

А) технология антикризисного регулирования

Б) профилактические меры

В) меры, применяемые к предприятиям банкротам

Г) санация

Д) стагнация

13. Меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий это:

А) профилактические меры

Б) технология антикризисного регулирования

В) меры, применяемые к предприятиям банкротам

Г) санация

Д) стагнация

14. Оздоровительные действия в отношении не состоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством:

А) меры, применяемые к предприятиям банкротом

Б) профилактические меры

В) технология антикризисного регулирования

Г) санация

Д) стагнация

15. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам, делятся на группы:

А) ликвидационная и реорганизационная

- Б) оптимистическая и реорганизационная
  - В) пессимистическая и ликвидационная
  - Г) ликвидационная и организационная
  - Д) пессимистическая и воспроизводственная
16. Что не входит в реорганизационную группу мер, принимаемых к предприятиям-банкротам
- А) добровольная ликвидация
  - Б) наблюдение
  - В) до судебная санация
  - Г) внешнее управление
  - Д) мировое соглашение
17. Санация состояния предприятия может быть
- А) внесудебной, до судебной и арбитражной
  - Б) внесудебной и арбитражной
  - В) до судебной и судебной
  - Г) внесудебной и судебной
  - Д) арбитражной и практической
18. Профилактика и до судебная санация результативны, если ...
- А) начинаются своевременно
  - Б) проводятся последовательно друг за другом
  - В) проводятся поочередно
  - Г) используется только судебная санация
  - Д) нет правильного ответа
19. Постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальному предположению
- А) мониторинг
  - Б) план
  - В) прогноз
  - Г) стагнация
  - Д) санация

20. Когда в качестве объекта мониторинга выступают судебные процессы о банкротстве предприятий, мониторинг представляет ... систему
- А) трехуровневую
  - Б) двухуровневую
  - В) одноуровневую
  - Г) четырехуровневую
  - Д) пятиуровневую
21. Одна из самых рискованных зон деятельности, потому что на карту ставится не только судьба предприятия, но и репутация специалиста, взявшегося за его финансовое оздоровление — это
- А) антикризисный менеджмент
  - Б) антикризисное наблюдение
  - В) досудебная санация
  - Г) арбитражный менеджмент
  - Д) финансовый менеджмент
22. Исполнителем внесудебного процесса финансового оздоровления является ...
- А) антикризисный управляющий
  - Б) арбитражный управляющий
  - В) налоговый инспектор
  - Г) судебный исполнитель
  - Д) независимый эксперт
23. Исполнителем судебного процесса финансового оздоровления является
- А) арбитражный управляющий
  - Б) антикризисный управляющий
  - В) налоговый инспектор
  - Г) судебный исполнитель
  - Д) независимый эксперт
24. К негативным социально-экономическим последствиям банкротства предприятий не относится
- А) увеличение безработицы
  - Б) неподготовленность к банкротству
  - В) хроническая задолженность по заработной плате

Г) недееспособность социальной сферы

Д) увеличение процентной ставки

25. Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий на предприятии:

А) во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

Б) во-первых, мероприятия по допущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

В) во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по входу в уже создавшуюся кризисную ситуацию

Г) во-первых, развитие кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации

Д) во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, ожидать разрешения ситуации без вмешательства и регулирования

26. Управление, способное предвирать или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями

А) антикризисное управление

Б) управление доходами

В) управление расходами

Г) управление бюджетом

Д) первичное управление

27. Кто дает лаконичное определение антикризисного управления « антикризисное управление - это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации» А) Паттерсон:

Б) Симур

В) Стивене

Г)

Беляев

Д)

Кейнс

28. Для определения категории антикризисного управления, достаточно классифицировать существующие подходы к антикризисному управлению по двум признакам

А) степени теоретической разработанности и степени превентивности

Б) степени практической разработанности и степени превентивности

В) степени лаконичной разработанности и степени превентивности

Г) степени теоретической разработанности и степени запрета

Д) степени теоретической разработанности и степени доступности

29. Какой подход склонен трактовать антикризисное управление как некий набор специфических инструментов менеджмента, особый вид деятельности со своим предметом, общенаучными и специфическими методами?

А) Фундаментальный подход

Б) Прикладной подход

В) Временный подход

Г) Управленческий подход

Д) подход анализа

30. Какой подход рассматривает конкретные методики выведения предприятия из предбанкротного или банкротного состояния, предлагает анализ деловых ситуаций без углубления в общефилософские основы антикризисного управления?

А) Прикладной подход

Б) Фундаментальный подход

В) Временный подход

Г) Управленческий подход

Д) подход анализа

31. Американский финансист Тим Уоллес выделяет три цели антикризисного управления

А) верные ответы б, в, г

Б) ограничить ущерб;

В) восстановить доверие к компании

Г) максимально быстро ликвидировать кризис;

Д) нет верного ответа

32. Уилсон Стив отмечает, что антикризисная программа состоит из двух основных компонентов А) плана и команды

Б) плана и прогноза

В) прогноза и команды

Г) плана и его реализации

Д) анализа и команды

33. По утверждению азиатского бизнесмена Эрик Ко, кто может анализировать потенциальные проблемы, определять основные угрозы для бизнеса и разрабатывать программы, как управлять ими, когда (если) они возникнут
- А) антикризисная команда
  - Б) бухгалтерская команда
  - В) управленческая команда
  - Г) учетная команда
  - Д) административная команда
34. Согласно Тимоти Листеру, существует три основных условия, которые необходимо соблюдать при разработке антикризисной программы. Исключить неверный вариант ответа
- А) включить всех работников организации в антикризисную команду
  - Б) определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса
  - В) убедиться, что каждый член команды знаком с общеорганизационными и внутри подразделенческими планами
  - Г) определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса и кто станет членом антикризисной команды
  - Д) определить, кто станет членом антикризисной команды
35. При разработке антикризисного плана, по словам профессора Кингстонского университета и директора центра исследований малого бизнеса Роберта Блэкберну необходимо пройти пять шагов:
- А) все ответы верны
  - Б) анализировать уязвимые стороны организации и предотвращать кризис;
  - В) прорабатывать антикризисные процедуры;
  - Г) готовить исполнителей и тестировать план;
  - Д) подвергать критике весь процесс и работать над его совершенствованием.
36. Согласно делению стадий развития кризисного процесса, можно выделить форму антикризисного управления:
- А) все ответы верны
  - Б) Антикризисное управление в период стабильного развития
  - В) Управление в период нестабильности производства
  - Г) Управление в период кризисного состояния



Д) Управление в условиях процедур банкротства

37. Основная цель управления в период кризисного состояния

- А) не допустить банкротства
- Б) допустить банкротства
- В) ликвидировать предприятие
- Г) реорганизация предприятия
- Д) уменьшение издержек

38. Основная цель управления в период нестабильности производства

- А) возврат предприятия к стабильному состоянию.
- Б) возврат предприятия к нестабильному состоянию.
- В) возврат предприятия к дисстабильному состоянию.
- Г) ликвидация предприятия
- Д) реорганизация предприятия

39. К основным задачам антикризисного управления на стадии управления в условиях процедур банкротства можно отнести:

- А) все ответы верны
- Б) изменение функционирования хозяйственных механизмов
- В) трансформацию критериев принятия управленческих решений
- Г) разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в новых условиях
- Д) активное использование новых возможностей управления

40. Каким принципам должна отвечать система антикризисного управления предприятием:

- А) все ответы верны
- Б) Возможность дестабилизации
- В) Ранняя диагностика развития кризисных явлений в деятельности предприятия
- Г) Бюджетирование
- Д) Дифференциация отклонений по степени их опасности для развития предприятия.

41. Каким принципам должна отвечать система антикризисного управления предприятием:

- А) все ответы верны
- Б) Классификация факторов, влияющих на предприятие, и постоянный мониторинг их изменений

- В) Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в развитии предприятия Г)  
Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому  
равновесию
- Д) Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия развивающейся  
кризисной ситуации
42. Дифференциация отклонений принципов системы антикризисного управления для  
развития предприятия определяется
- А) по степени их опасности
- Б) по степени их эффективности
- В) по степени их ликвидности
- Г) по степени их необходимости
- Д) по степени их рентабельности
43. Когда необходима постоянная готовность менеджеров предприятия к возможному  
нарушению стабильности? А) при возможности дестабилизации
- Б) при дифференциации отклонений принципов
- В) при классификации факторов
- Г) для трансформации данных
- Д) чтобы провести диагностику
44. Из скольких стадий состоит ситуация глубокого финансового кризиса до возбуждения  
процедуры банкротства?
- А) 4
- Б) 6
- В) 7
- Г) 1
- Д) 5
45. Какой коэффициент показывает долю активов должника, которые обеспечиваются  
собственными средствами?
- А) Коэффициент автономии
- Б) Коэффициент абсолютной ликвидности
- В) Коэффициент текущей ликвидности
- Г) Коэффициент относительной ликвидности
- Д) Коэффициент рентабельности активов

46. Литература в антикризисном управлении ориентирована в основном на какие мероприятия?
- А) быстрые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия
  - Б) медленные мероприятия, обеспечивающие краткосрочную эффективность предприятия
  - В) мелкие мероприятиям, обеспечивающую краткосрочную эффективность
  - Г) быстрые мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия
  - Д) медленные мероприятия, обеспечивающие долгосрочную эффективность предприятия
47. Следствием чего является нарушение платежеспособности предприятия?
- А) неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды
  - Б) не стабильное поступления материалов и сырья
  - В) государственное вмешательство
  - Г) неадекватность инвестиционной стратегии предприятия
  - Д) финансовая нестабильность
48. Результаты нарушения платежеспособности предприятия? (найти лишнее)
- А) экономическая не стабильность государства
  - Б) прежняя продукция устаревает
  - В) сокращение активов
  - Г) рынки предприятия не обеспечивает прибыльности
  - Д) технология устаревает
50. Недостаточная инновационная активность приводит какие мероприятия к кризису? (найти лишнее)
- А) государственные предприятия
  - Б) мелкие предприятия
  - В) средние предприятия
  - Г) крупные мероприятия с высокими технологиями
  - Д) предприятия, выступающие на динамичных рынках
51. К чему нужно стремиться при планировании антикризисных мероприятий?
- А) максимальной параллельности работ
  - Б) максимальной автономии работ
  - В) минимальной параллельности работ

Г) минимальной автономии работ

Д) максимальном противоречии работ

52. С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие?

А) разрыв между новой стратегией и прежним потенциалом управления

Б) отрицание персоналом новой стратегии

В) внешние угрозы

Г) финансовая неустойчивость

Д) разрывы между новой стратегией и старой

53. Что не относится к этапам кризисных ситуаций?

А) заключительный этап

Б) этап выхода из кризисной ситуации

В) предваряющий этап

Г) хронический этап

Д) острый этап

54. Что должно быть в центре внимания при планировании кризисной ситуации? А) качество

Б) прибыль

В) количество

Г) время

Д) издержки

55. Какие планы коммуникации не являются эффективными?

А) максимизирует травмирующие последствия для деятельности организации

Б) укрепляет имидж предприятия

В) минимизирует травмирующие последствия для деятельности предприятия

Г) сохраняет имидж предприятия

Д) стабилизирует обстановку в компании

56. Кто не входит в состав основных членов команды по планированию и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации?

А) простые служащие

Б) представители высшего руководства

В) представители организации, по вопросам, касающихся кризисных ситуаций

Г) юрисконсульт

Д) специалисты ПР

58. Какой этап является ключевым элементом в антикризисном управлении?

А) предваряющий этап

Б) этапе обострения

В) этап выхода из кризисной ситуации

Г) острый этап

Д) хронический этап

59. При тщательном предварительном планировании что именно появляется возможность взять под контроль?

А) прибыльность различных операций

Б) течение кризиса

В) продолжительность кризиса на данном этапе

Г) направление кризиса

Д) скорость кризиса

60. На что именно полагаются в хроническом этапе?

А) время

Б) скорость кризиса

В) прибыль

Г) течение  
кризиса

Д) убытки

61. Что является самым важным фактором для всякого плана мероприятий по антикризисному управлению?

А) юридические ограничения

Б) открытость

В) формирование повестки дня

Г) актуальность

Д) значимость

62. На начальном этапе кризисной ситуации к кому важно обратиться за советом?

А) юрисконсульту

Б) поставщикам

В) координаторам

Г) специалистам

ПР

Д) инвесторам

63. Что не относится к факторам социально-психологического характера при антикризисном управлении персоналом?

А) развитие неспециализированной карьеры

Б) заботливое отношение к нуждам работника

В) учет индивидуальных потребностей работника

Г) учет нравственного характера предприятия

Д) демократический стиль управления

64. Что главное внутри организации при антикризисном управлении персоналом?

А) работники

Б) различные отделы предприятия

В) руководители

Г) продукция

Д) потребители

65. Что является важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом?

А) кадровый маркетинг

Б) менеджмент

В) кадровая политика предприятия

Г) культуре предприятия

Д) прибыльности различных операций

66. Что не относится из нижеперечисленного к характеристикам антикризисной кадровой политики?

А) прибыльность

Б) созидательность

В) ориентированность на устойчивое развитие организации

Г) реалистичность

Д) привлечение предприимчивых людей

67. Какие черты не входят в состав антикризисной политики управления персоналом?

- А) командность
- Б) духовность
- В) нравственность
- Г) честность

Д) гражданственность

68. С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, с чем сталкивается предприятие?

- А) прежним потенциалом управления
- Б) разрыв между новой стратегией
- В) отрицание персоналом новой стратегии
- Г) внешние угрозы

Д) финансовая неустойчивость

Е) разрывы между новой стратегией и старой

69. Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть

- А) реалистичной
- Б) созидательной
- В) единой
- Г) комплексной

Д) нет правильного ответа

70. К общим принципам антикризисного управления относятся:

- А) Принцип системности
- Б) принцип равных возможностей
- В) принцип превосходства
- Г) принцип сальдо
- Д) принцип уважения человека и его достоинства

### **Критерии оценки:**

Критерием оценки является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов), %	Количество баллов	Оценка
90 – 100	5	отлично
80 – 89	4	хорошо
79 – 61	3	удовлетворительно
60 и менее	-	неудовлетворительно



## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Кризисы в социально-экономическом развитии: понятие и типология.
2. Кризисы и причины их возникновения.
3. Объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления.
4. Сущность и закономерности экономических кризисов.
5. Типы поведения организации в кризисных ситуациях.
6. Основные кризисы экономики России на различных этапах ее развития.
7. Особенности кризиса в России в условиях перехода к рыночной экономике.
8. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
9. Признаки и особенности антикризисного управления.
10. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
11. Банкротство как институт рыночного хозяйства.
12. Банкротство (несостоятельность) организации: признаки и порядок установления.
13. Неплатежеспособность организации, ее причины.
14. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий: порядок, направленность и источники.
15. Роль налоговой политики в преодолении кризисного состояния предприятия.
16. Кадровое обеспечение антикризисного управления.
17. Основные положения Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
18. Основные нормативно-правовые документы по антикризисному управлению и их направленность.
19. Досудебная санация неплатежеспособного предприятия; источники, порядок и условия ее проведения.
20. Наблюдение как этап арбитражного управления: цели, продолжительность, особенности.
21. Внешнее управление. Полномочия внешнего управляющего.
22. Конкурсное производство. Функции конкурсного управляющего.
23. Организация конкурсов и аукционов по продаже несостоятельного предприятия.
24. Мировое соглашение, его сущность и последствия на разных этапах арбитражного управления.
25. Процедура ликвидации предприятий.
26. Методы оценки ликвидности предприятия.
27. Роль федеральных, региональных и муниципальных органов власти в предотвращении кризисных ситуаций.
28. Признаки и факторы эффективности антикризисного управления.
29. Основные направления аналитической работы на кризисном предприятии.
30. Внешний аудит: цель, сущность и порядок проведения.
31. Система критериев оценки несостоятельности предприятий.
32. Комплексная диагностика несостоятельности предприятия: этапы, содержание и задачи.
33. Параметры анализа внутренней среды кризисного предприятия.
34. Оценка состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности.
35. Анализ оборачиваемости оборотных средств предприятия.
36. Основные показатели оценки экономической состоятельности предприятия.
37. Анализ и оценка производственного потенциала предприятия.

38. Анализ и оценка финансовых результатов предприятия.
39. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
40. Контроллинг и его роль в предупреждении банкротства.
41. Внутрифирменный анализ финансово-экономического состояния предприятия и его роль в предупреждении банкротства.
42. Прогноз банкротства и основные направления улучшения финансового состояния предприятия.
43. План финансового оздоровления предприятия, его цели на разных этапах антикризисного управления.
44. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия.
45. Стратегический менеджмент на несостоятельном предприятии.
46. Разработка программы реформирования предприятия.
47. Бизнес-планирование на несостоятельном предприятии.
48. Антикризисная инвестиционная политика.
49. Особенности антикризисного управления рисками.
50. Маркетинг в антикризисном менеджменте: его роль, цели и функции.
51. Формирование маркетинговых стратегий кризисных предприятий и их оценка.
52. Основные направления реорганизации в системе управления предприятием в условиях кризиса.
53. Кадровая политика на предприятии в условиях кризиса.
54. Кадровый потенциал как важнейший фактор выживания, его оценка и реструктуризация.
55. Социально-психологические аспекты управления персоналом на кризисных предприятиях.
56. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
57. Организация труда арбитражных управляющих.
58. Особенности антикризисной политики в зарубежных странах.
59. Опыт банкротства крупных зарубежных компаний и их последствия.
60. Специфика антикризисной политики как основа формирования зарубежных моделей менеджмента: американской, западноевропейской, японской, китайской.

