УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Антикризисное управление
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составитель:

Доцент Ржевская Ю.Е.

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	5
4.	Структура и содержание дисциплины	6
4.1	Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	6
4.2	Содержание дисциплины по темам (разделам)	7
4.3	Планы практических и семинарских занятий	8
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	11
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	18
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	19
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	28

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Кризисным явлениям в рыночной экономике подвержены и домохозяйства, и предприятия, и даже целые регионы, при этом причины кризисов могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами.

Антикризисное управление предприятием малого бизнеса представляет собой систему знаний, применение которых позволяет диагностировать наступление кризисных явлений и своевременно разрабатывать мероприятия по преодолению кризисов. Антикризисное управление может применяться как на макро- (для разработки антикризисных программ на уровне отдельно взятых регионов), так и на микроуровне (в рамках управления предприятием).

Чаще всего антикризисное управление (антикризисный менеджмент, кризис-менеджмент) рассматривается на микроуровне. Оно подразумевает под собой управление организацией либо в условиях общего экономического кризиса страны, либо в условиях финансовой несостоятельности организации и вероятности ее банкротства. Основная цель антикризисного управления — восстановление платежеспособности организации, т.е. способности вовремя расплачиваться по всем обязательствам, сохраняя финансовую устойчивость, развивая производство.

Современный менеджмент рассматривает антикризисное управление как комплекс мер, охватывающих все сферы управленческой деятельности: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие. Разработаны методики комплексного анализа показателей деятельности компании, максимально полно отражающие состояние предприятия.

Цель дисциплины – сформировать у будущего бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент» на основе стратегического анализа комплекс теоретических знаний, умений и практических навыков антикризисного управления, разрабатывать стратегии финансового оздоровления предприятий, обеспечивать сбалансированность управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- научить анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке Российской Федерации и за рубежом для выработки стратегии и тактики в антикризисном управлении;
- выработать умение применять различные инструменты антикризисного управления и оценивать их эффективность;
- выработать практические навыки организации антикризисного управления на предприятии и применения стратегии антикризисного управления.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать: основы стратегии и тактики в антикризисном управлении;

Уметь: оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии;

Владеть: практическими навыками применения стратегии антикризисного управления

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Организация и управление бизнесом».

До начала изучения дисциплины «Антикризисное управление» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплины «Маркетинг» (уровень бакалавриата). Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины
Маркетинг

↓

Антикризисное управление

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины
Управление изменениями
Бизнес-планирование

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Антикризисное управление» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Менеджмент».

ПК-3 - способен проводить стратегический анализ, разрабатывать стратегии организации, обеспечивающие конкурентоспособность и сбалансированность управленческих решений.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-3	
ПК-3.2 Разрабатывает стратегии предприятий, обеспечивающие конкурентоспособность	ПК-3.2 З.4 Знает основы стратегии и тактики в антикризисном управлении ПК-3.2 У.5 Умеет оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии ПК-3.2 В.4 Владеет навыками применения стратегии антикризисного управления

Этапы формирования выбранных компетенций можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины**.**

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

Название модулей	Кол-во аудиторных часов		Самостоятельная работа очная/очно-заочная	Всего часов очная/очно-заочная	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очная/очно-заочная	Практика очная/очно-заочная			
Модуль 1. Сущность и виды кризиса					
Тема 1. Экономические кризисы и циклы	1/1	2/1	10/12	13/14	**ПК-3.2** З-4, У-5
Тема 2. Кризисные явления в экономике организации	1/1	2/1	10/12	13/14/	
Модуль 2. Диагностика кризисного состояния предприятия					
Тема 3. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери	2*/1	4/2	10/12	16/15/15,5	**ПК-3.2** З-4, У-5 В-4
Тема 4. Диагностика финансового состояния организации	2*/1	4/2	10/14	16/17/15,5	
Модуль 3. Механизм антикризисного управления организацией					**ПК-3.2** З-4, У-5 В-4
Тема 5. Стратегия и тактика антикризисного управления.	2/1	4/2	10/12	16/15/15	
Тема 6 Инвестиционная политика в антикризисном управлении.	2/1	4/2	10/12	16/15/15	
Итого	10/6	20/10	60/74	90	
Подготовка к зачету			18/18	18/18	
Всего	10/6	20/10	78/92	108/108	

*Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 3 модулей,

При сдаче 1-го модуля «Сущность и виды кризиса» студент должен:

ПК-3.2 З.4 Знать основы стратегии и тактики в антикризисном управлении

ПК-3.2 У-5 уметь оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии.

Форма контроля: выступление на семинаре, реферат.

При сдаче 2-го модуля «Диагностика кризисного состояния предприятия» студент должен:

ПК-3.2 З.4 Знать основы стратегии и тактики в антикризисном управлении

ПК-3.2 У-5 уметь оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии.

ПК-3.2 В-4 владеть навыками применения стратегии антикризисного управления.

Форма контроля: выступление на семинаре, тест, контрольная работа.

При сдаче 3 модуля «Механизм антикризисного управления организацией» студент должен:

ПК-3.2 З.4 Знать основы стратегии и тактики в антикризисном управлении

ПК-3.2 У-5 Уметь оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии.

ПК-3.2 В-4 Владеть навыками применения стратегии антикризисного управления.

Форма контроля: выступление на семинаре, тест, контрольная работа.

4.2. Содержание дисциплины по темам

Тема 1. Экономические кризисы и циклы.

Кризисы и экономические циклы, виды циклов. Сущность экономического кризиса. Причины возникновения кризисов Экономический цикл. Модели экономических циклов. Теория экономических циклов. Проциклическая политика. Циклы Китчина, Жуглара, Кунеца, Кондратьева, Форрестера, Тоффлера Мировые экономические кризисы: исторический аспект.

Тема 2. Кризисные явления в экономике организации.

Жизненный цикл развития организации. Критерии определения стадии развития организации. Болезни роста. Организационные патологии. Фирмы-Виаленты. Фирмы-Эксплеренты. Фирмы-Патиенты. Кризис предприятия. Виды кризисов. Фазы кризисов. Последствия кризисов. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации.

Тема 3. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери

Понятие платежеспособности. Сущность платежеспособности организации. Формирование, размещение и использование капитала организации. Обязательства организации. Неплатежеспособность. Причины неплатежеспособности организации. Особенности возникновения причин неплатежеспособности на российских предприятиях.

Тема 4. Диагностика финансового состояния организации

Общая оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса. Финансовый анализ. Финансовая устойчивость предприятия**.** Оценка финансовой устойчивости предприятия по типам финансовой ситуации. Оценка финансовой устойчивости. Оценка ликвидности предприятия. Анализ платежеспособности организации. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Методики прогнозирования вероятности наступления банкротства. Методика, применяемая в современной практике.

Тема 5. Стратегия и тактика антикризисного управления.

Антикризисное управление предприятием малого бизнеса, принципы управления. Система антикризисного управления. Стратегия антикризисного управления. Характерные черты обычного и антикризисного управления. Принципы антикризисного финансового управления предприятием малого бизнеса. Тактика антикризисного финансового управления**.**

Тема 6 Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Разработка инвестиционной стратегии. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.

Использование потенциала инноваций. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Тема 1. Экономические кризисы и циклы.

План

1. Кризисы и экономические циклы, виды циклов.
2. Сущность экономического кризиса.
3. Причины возникновения экономических кризисов на макро и микро уровне.
4. Мировые экономические кризисы: исторический аспект кризисов
5. Классификация кризисов

Вопросы для обсуждения и задания

1.В чем сущность кризисов?

2. Дайте понятие экономическим циклам, назовите их виды.

3 Какова особенность современного экономического кризиса?

4. Назовите причины возникновения экономических кризисов на макро и микроуровне. Сделайте сравнительную таблицу факторов, влияющих на их развитие.

5.Перечислите признаки классификации кризисов.

Тема 2. Кризисные явления в экономике организации.

План

1. Жизненный цикл развития организации.
2. Болезни роста. Организационные патологии.
3. Кризис предприятия и его фазы кризисов.
4. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Что является критериями определения стадии развития организации?
2. Дайте характеристику фирмам-Виалентам
3. Охарактеризуйте фирмы-Эксплеренты.
4. В чем особенности фирм-Патиентов?
5. Какие аспекты кризиса предприятия и его фаз влияют на стратегию?
6. Перечислите возможные последствия кризисов.

Тема 3. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери

План

1. Понятие платежеспособности.
2. Формирование, размещение и использование капитала организации.
3. Причины неплатежеспособности организации.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Сущность платежеспособности организации.
2. Дайте характеристику обязательствам организации.
3. Что означает неплатежеспособность?
4. Какие особенности возникновения причин неплатежеспособности на российских предприятиях?

Тема 4. Диагностика финансового состояния организации

План

1. Общая оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса.
2. Оценка финансовой устойчивости предприятия по типам финансовой ситуации.
3. Оценка ликвидности предприятия.
4. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

5. Методики прогнозирования вероятности банкротства.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Какое место занимает финансовый анализ в системе антикризисного управления?

2. Дайте характеристику понятию Финансовая устойчивость предприятия.

3. Какие показатели применяются для оценки финансовой устойчивости?

4. Какие показатели применяются для анализа платежеспособности организации?

5. Дайте характеристику методике прогнозирования вероятности банкротства, применяемой в современной практике.

Тема 5. Стратегия и тактика антикризисного управления.

План

1. Антикризисное управление предприятием малого бизнеса.
2. Система антикризисного управления.
3. Стратегия антикризисного управления.
4. Тактика антикризисного финансового управления.

Вопросы для обсуждения и задания

1. В чем состоят принципы стратегического антикризисного управления?
2. Поясните характерные черты обычного и антикризисного управления.
3. Что означает стратегия антикризисного управления?
4. В чем заключается тактика антикризисного финансового управления?

Тема 6 Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

План

1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
2. Разработка инвестиционной стратегии.
3. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
4. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

Вопросы для обсуждения и задания

1. В чем сущность инвестиционной политики в антикризисном управлении?
2. Перечислите этапы разработки инвестиционной стратегии.
3. Какие характеристики источников инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах?
4. Какова роль инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости?
5. Каков порядок и ожидаемый эффект использования потенциала инноваций?

Темы докладов и рефератов для подготовки к практическим занятиям:

Модуль 1«Сущность и виды кризиса»

1. Кризисы и экономические циклы, виды циклов
2. Теория экономических циклов
3. Жизненный цикл развития организации
4. Кризис предприятия, его виды, фазы и последствия
5. Виды антикризисных стратегий.
6. Мировые экономические кризисы: исторический аспект

Тест по модулю 2 Диагностика кризисного состояния предприятия

1.Каков состав бухгалтерской отчетности для малых пред¬приятий?

а) баланс, отчет о прибылях и убытках, расчеты по на¬логам, приложения к балансу, пояснительная записка и аудиторское заключение;

б) баланс, отчет о прибылях и убытках, приложения к балансу, пояснительная записка и аудиторское заклю¬чение;

в) баланс, отчет о прибылях и убытках.

г) бухгалтерский баланс.

2. Что такое валюта баланса?

а) денежная единица, в которой ведется учет и составляется баланс;

б) итоговые значения актива и пассива баланса;

в) суммарный оборот хозяйствующего субъекта, обусловливающий масштаб баланса.

г) иностранная денежная единица

3. Что отражается в активной стороне баланса?

а) источники финансирования хозяйствующего субъекта;

б) имущество хозяйствующего субъекта;

в) верно а) и б)

г) обязательства.

4. Что отражается в пассивной стороне баланса?

а) источники финансирования хозяйствующего субъекта;

б) имущество хозяйствующего субъекта;

в) то и другое.

г) запасы

5. Что представлено в разделе I баланса?

а) оборотные активы;

б) внеоборотные активы;

в) долгосрочные и краткосрочные пассивы.

г) запасы

6. Что представлено во разделе II баланса?

а) оборотные активы;

б) внеоборотные активы;

в) долгосрочные и краткосрочные пассивы.

г) обязательства

7. Что отражается в разделе баланса «Капитал и резервы»?

а) оборотный капитал;

б) собственный капитал;

в) долгосрочные и краткосрочные пассивы.

г) обязательства

8. Что отражается в разделе баланса «Долгосрочные обязательства»?

а) заемный капитал со сроком погашения более 12 месяцев;

б) собственный капитал;

в) краткосрочные пассивы (обязательства).

г) запасы

9. Что отражается в разделе баланса «Краткосрочные обязательства»?

а) долгосрочный заемный капитал;

б) заемные и привлеченные средства со сроком погашения до 12 месяцев;

в) собственный капитал.

г) запасы

10. Что представляет собой Отчет о прибылях и убытках?

а) сальдо бухгалтерского счета «Прибыли и убытки»;

б) сальдо операционных счетов (счетов затрат, реализации и финансовых результатов);

в) сальдо закрытых и незакрытых бухгалтерских счетов

г). сальдо бухгалтерского счета «Использование прибыли»

11. Какая из приведенных ниже оценок основных средств включается в валюту баланса-нетто?

а) первоначальная стоимость;

б) восстановительная стоимость;

в) остаточная стоимость.

г) ликвидационная

12. Какие из приведенных видов активов являются долгосрочными?

а) товары и готовая продукция;

б) основные средства и нематериальные активы;

в) сырье, материалы и другие запасы.

г) денежные средства.

13. Укажите оптимальный размер долгосрочных пассивов, если раздел I составляет 10 000.

а) 10 000;

б) 5000;

в) 20 000.

г) 8000

14. При краткосрочных обязательствах 10 000 руб., оптимальный размер оборотных активов равен-

а) 10 000;

б) 5000;

в) 20 000.

г) 8000

15. Каков должен быть размер прибыли, если валюта баланса — 20 000, уставный капитал — 8500, краткосрочные обязательства — 7000, долгосрочные обязательства отсутствуют?

а) 4500;

б) 1500;

в)8500.

г) 8000

16.Определите сумму краткосрочных пассивов, если актив баланса представлен оборотными средствами на сумму 15 000, собственный капитал фирмы составляет 10 000, долгосрочные обязательства отсутствуют.

а) 25 000;

б) 15 000;

в) 5000.

г) 8000

17. О чем свидетельствует увеличение собственного капитала

в балансе?

а) об улучшении имущественного положения предприятия;

б) о росте капитализации предприятия;

в) об улучшении платежеспособности предприятия.

г) о росте продаж

18. Сделайте вывод о финансовом состоянии предприятия, если собственный капитал равен 10, краткосрочные обязательства составляют 50.

а) предприятие убыточно;

б) предприятие неликвидно;

в) предприятие финансово неустойчиво.

г) предприятие в кризисе.

19.Сделайте вывод о финансовом состоянии предприятия, если в балансе оборотные активы равны краткосрочным обязательствам.

а) предприятие убыточно;

б) предприятие неликвидно;

в) предприятие финансово неустойчиво.

г) предприятие прибыльно.

20. Укажите целесообразный источник пополнения оборотных активов, если ликвидность баланса < 2.

а) собственные источники финансирования;

б) долгосрочные обязательства;

в) текущие обязательства

г) привлеченные средства

Тест по модулю 3 Механизм антикризисного управления организацией

1. В соответствии с Законом о банкротстве юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если:

а) не выполняет договорные обязательства;

б) не выполняет обязательства и (или) обязанности в течение 3 месяцев с момента наступления даты их исполнения;

в) на его имущество обращено взыскание по решению суда.

г) верно а) и б)

2. На основании Закона о банкротстве приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям с момента:

а) возбуждения дела о банкротстве арбитражным судом;

б) введения наблюдения;

в) введения финансового оздоровления;

г) заключения мирового соглашения;

3. В соответствии с Законом о банкротстве к крупным сделкам относятся:

а) сделки, влекущие распоряжение недвижимым имуществом;

б) сделки, связанные с распоряжением недвижимым имуществом и иным имуществом должника, балансовая стоимость которого превышает 10% балансовой стоимости активов должника на момент заключения сделки;

в) сделки по отчуждению имущества, на совершение которых требуется согласие арбитражного суда.

г) верно а) и в)

4. Согласно Закону о банкротстве срок конкурсного производства:

а) не может превышать 1 год;

б) не может превышать 1,5 года;

в) может быть продлен на 6 месяцев;

г) верно только а), в)

5. На основании Закона о банкротстве мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть:

а) перепрофилирование производства;

б) продажа части имущества должника и (или) продажа предприятия (бизнеса) должника;

в) уступка прав требования должника;

г) верно все перечисленное;

6. Под несостоятельностью (банкротством) согласно Закону о банкротстве понимается:

а) невыполнение должником договорных обязательств и просроченная более 3 месяцев задолженность по заработной плате;

б) прекращение должником финансово-хозяйственной деятельности и неликвидность его имущества;

в) обращение взыскания на имущество должника в связи с его неплатежеспособностью;

г) признанная арбитражным судом или объявленная самим должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

7. В соответствии с Законом о банкротстве для определения наличия признаков банкротства должника принимается во внимание размер задолженности:

а) за переданные товары, выполненные работы, оказанные услуги;

б) по обязательствам перед гражданами за причинение вреда их жизни и здоровью;

в) по обязательствам перед учредителями должника — юридического лица, вытекающим из такого участия;

г) верно только а), б) .

8. Мировое соглашение между должником и кредитором может быть заключено:

а) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;

б) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;

в) в случае, когда арбитражный суд принимает решение об отказе в признании должника банкротом;

г) в период проведения конкурсного производства;

9. На основании Закона о банкротстве при рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

а) наблюдение и/или внешнее управление и или финансовое оздоровление;

б) конкурсное производство и мировое соглашение;

в) досудебная санация;

г) верно а) и б);

10. Вправе ли внешний управляющий самостоятельно распоряжаться имуществом должника:

а) нет;

б) вправе, только в соответствии с планом внешнего управления;

в) вправе, только с согласия арбитражного суда;

г) вправе, только с согласия собственника-должника.

11. Дело о банкротстве должника должно быть рассмотрено на заседании арбитражного суда в срок:

а) 3 месяца

б) 7 месяцев

в) 1 месяц

г) 6 месяцев

12. Согласно Закону о банкротстве срок финансового оздоровления и внешнего управления:

а) не может превышать 1 год;

б) не может превышать 2 года;

в) может быть продлен на 6 месяцев;

г) верно только а), в)

13. Внешний управляющий назначается арбитражным судом на процедуру:

а) наблюдения

б) внешнего управления

в) финансового оздоровления

г) конкурсное производство.

14. Согласно Закону о банкротстве максимальный срок внешнего управления:

а) не может превышать 1 год;

б) составляет 1,5 года;

в) может быть продлен на 6 месяцев;

г) верно б) в).

15. Главная цель внешнего управления:

а) финансовое оздоровление должника за счет продажи части имущества должника

б) обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа финансового состояния

в) восстановление платежеспособности должника

г) продажа имущества должника.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

Самостоятельная работа студентов по модулю 1

ЗАДАНИЕ 1. *Каждому из приведенных ниже положений, обозначенных цифрами, найдите соответствующий термин или понятие:*

а) стагнация; б) цикл; в)гиперинфляция;
г) социально-экономическая система;
д) антициклическое регулирование;
е) кризис перепроизводства;
ж)дефляция;
з) теория Кондратьева; и) цикл производства;
к) риск; л) безработица; м) кризис;
н) кризисы экономические;
о) кризис аграрный;
п) социальный кризис.

1. Обусловленное противоречиями в развитии общества расстройство экономической жизни.
2. Перепроизводство сельскохозяйственной продукции, ведущее к росту нереализуемых

запасов, падению цен, сокращению объема производства, разорению производителей.

3. Периодически повторяющееся в условиях капитализма относительное перепроизводство товаров, не находящих сбыта вследствие ограниченного платежеспособного спроса населения.
4. Одна из фаз цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объема производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью. Носят временной характер и повторяются периодически.
5. Совокупность взаимосвязанных явлений, процессов, работ, образующих законченный круг развития в течение какого-либо промежутка времени.
6. Полный круг работ, выполнение которых дает готовую продукцию или полуфабрикат.
7. Экономическая политика, проводимая правительствами развитых стран с целью смягчения колебаний экономических циклов.
8. Явление, когда часть экономически активного населения не может применить свою рабочую силу, становится резервной армией труда.
9. Непрерывно возрастающий уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесцениванию денежной единицы, расстройству финансового, денежного оборота, нарушению хозяйственных связей. Количественный показатель превышает 50%.
10. Изъятие из обращения избыточных денежных знаков.
11. Состояние экономики, социального развития общества, при котором падение производства сочетается с ростом цен, социальной напряженностью в стране и т.д.
12. Обострение противоречий или столкновение интересов различных социальных групп.
13. Общественная формация, фирма или предприятие.
14. Теория «длинных волн».
15. Ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Самостоятельная работа студентов по модулю 2

ЗАДАНИЕ 1. *Ответьте на вопросы теста:*

1. *Верны ли следующие утверждения (ответить «да» или нет») ?*

1.1. Понятие «кризиса теснейшим образом связано с понятием «риск».

1.2. Кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и отсутствуют при социализме.

].3. Финансовые кризисы — это кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т.д.

1.4. Первопричиной экономических кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров.

1.5. Банковский кризис в Германии в 1932 г. явился причиной Второй мировой войны.

1.6. Фаза подъема экономического цикла всегда совпадает с периодом оживления.

1.7. Экономический цикл, вызванный политическими факторами, связан с выборами высших органов власти.

1.8. Непредвиденная инфляция может привести к перераспределению дохода между должником и кредитором в пользу первого.

2. Выберите верный ответ,

2.1. Кризис — это:

а) опасное состояние, перелом;

б) объективное явление в социально-экономической системе;

в) крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде;

г) все перечисленное верно.

2.2. «Причиной цикличности является противоречие между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов» — это слова:

а) К. Маркса;
б) Й. Шумпетера;
в) Дж. Кейнса;
г) Ф. Хайека.

2.3. Экономический цикл связан;

а) с действием только внешних факторов;
б) действием только внутренних факторов;
в) нарушением равновесия совокупного спроса и совокупного предложения;
г) случайными политическими факторами.

2.4. Теория, согласно которой развитие экономического цикла вызвано действиями политических факторов, исходит из того, что:

а) антиинфляционные меры принимаются на правительственном уровне;
б) в год проведения выборов нередко наблюдается высокий экономический рост;
в) периодичность выборов может влиять на периодичность экономических циклов;
г) все предыдущие ответы верны.

Самостоятельная работа студентов по модулю 3

Задание: проанализировать различные способы формирования команды на предприятии

На эффективную работу команды влияют как личность руководителя и создаваемая им атмосфера в коллективе, так и личные установки каждого сотрудника.

Сегодня большинство собственников относятся к своему бизнесу как к инструменту достижения экономических целей, однако существует и иная концепция, основанная на видении бизнеса как живого организма. Организм этот имеет свою внутреннюю логику развития, обусловленную особенностями взаимодействия руководителя с командой, и эти процессы в компании (так же, как внешние условия рынка) способны повлиять на успешность дела.

При организмическом подходе на выстраивание отношений внутри команды в первую очередь влияет личность владельца бизнеса или топ-менеджера. По большому счету, организация есть невроз ее руководителя. Конечно, это не значит, что руководитель болен, просто он выносит свою тревожность, которая в той или иной степени свойственна всем первым лицам, во внешнее пространство и реализует ее в виде организационной структуры. Управленческая патология начинается в тот

момент, когда реализация тревожности приобретает неадекватные с точки зрения развития бизнеса формы.

Какие неврозы встречаются у руководителей? Первый случай — *управленческий эгоцентризм,* или ситуация «большого босса». Позиция такого управленца заключается в том, что все ключевые решения он принимает единолично и во всех областях — финансовой, рекламной, кадровой и других. Ему просто не с кем разделять ответственность, потому что его подчиненные, как ему кажется, не умеют принимать решения и в ближайшее время этому не научатся. Схема работы подобной организации проста: одинокий босс тащит на себе всю ответственность за принятие решений, а среди его подчиненных существует негласный, но очевидный запрет на самостоятельность. Если кто-либо из сотрудников все же проявит инициативу и предложит собственное решение — оно обязательно будет отправлено на доработку. К тому же «большому боссу» свойственно исчезать в самый неподходящий момент, а поскольку полномочия не делегированы, организация оказывается практически парализованной. Все эти действия приводят к двум вещам — жесткому напряжению в коллективе и глубокому одиночеству, а также к высочайшей ответственности первого лица.

Второй вариант невроза — *паранойя руководителя.* Она строится на вполне конструктивном основании — создании внешнего врага и объединении против него своей команды для того, чтобы работать эффективнее и обогнать конкурентов. Многие компании с мировыми именами пошли по этому пути и добились успехов. Если руководитель сумеет удержать свою тревожность в плоскости бизнеса, эта позиция действительно может привести к хорошим результатам. Но если не удерживает, то совершает следующий шаг — ищет неполадки внутри компании. Пример из практики: в одной организации руководитель считал, что поддержание идеальной чистоты позволит сотрудникам работать лучше, а чтобы знать, кто и где сорит, он поставил видеокамеры во всех кабинетах и местах общественного пользования. Когда параноидная идея «никому нельзя верить» развивается дальше, управленец формирует вокруг себя круг доверенных лиц, но и их он начинает опасаться. Следующий ход, который происходит в таких компаниях, — мощная служба безопасности. К примеру, у одного из крупных ритейлеров, для которого проводили маркетинговое исследование, было четыре службы безопасности. Причем они не делили между собой зоны ответственности, а работали параллельно.

Третий случай управленческой патологии — *навязчивые идеи.* Конечно, у многих возникают идеи разной степени безрассудства, и часть из них перерастает в яркие проекты именно благодаря упорному стремлению воплотить идею в жизнь. Вопрос только в том, насколько адекватны идеи руководства и какие именно нужно продавливать.

Наконец, четвертый невроз — *гиперпластичность.* Руководитель, у которого постоянно возникают новые креативные решения, приводит в ужас своих сотрудников. Сказанная фраза «сегодня мы будем дорабатывать проект» означает лишь то, что проект полностью поменяется независимо от того, хорош или плох был изначальный вариант. Процесс не всегда приводит к какому-либо результату.

Итак, неврозы руководителей сильно влияют на работу всего коллектива. Поэтому, прежде чем строить эффективную команду, первому лицу придется ответить

на вопрос, какую атмосферу вокруг себя он как личность создает. После получения ответа возможны два варианта: либо выявлять сильные стороны своей патологии и пользоваться ими, либо создавать компенсирующую структуру. В частности, при гиперпластичности руководителя ему стоило бы оставить себе только креативную функцию, а администрирование, доведение идеи до ее воплощения поручить заместителю.

Другой вопрос, на который нужно ответить перед формированием эффективной команды, какой именно тип бизнеса намерен создавать руководитель? Будет ли это так называемый реактивный бизнес, живущий благодаря присутствию и энергии владельца (так работает 80% малых и средних предприятий), или же самодостаточный бизнес, который нужно довести до состояния часового механизма, а потом продать? А может, это будет проективный бизнес, который, с одной стороны, достаточно отформатирован и не дает сбоев в отсутствии первого лица, а с другой — позволяет руководителю оценивать свою компанию со стороны?

Как правило, управленцы стремятся к третьему варианту. Но для того, чтобы перевести бизнес в эту стадию, требуется в среднем год-полтора активной работы, связанной с выстраиванием структуры, которая могла бы какое-то время существовать без руководителя, с подбором персонала, а также с формированием лояльности сотрудников. Понятно, что передоверить бизнес или какие-либо его направления можно не каждому сотруднику. Кому ни в коем случае нельзя передавать полномочия?

Есть несколько типов неэффективных сотрудников (названия даны довольно условно). Первый тип — «марсиане», осуществляющие кипучую деятельность, но не получающие результата. Они говорят по телефону, сидят в Интернете, общаются с людьми, однако эта деятельность не относится к выполнению должностных обязанностей. Один из примеров «марсиан» — родители, у которых что-то постоянно случается с детьми, и им нужно ехать в школу, забирать ребенка из детского сада и т.д.

«Прапорщики» (второй тип) выполняют только то, что им поручено. Типичный пример взаимодействия с таким сотрудником: руководитель просит его привезти новую мебель к обеду, а вечером выясняется, что мебель стоит в холле. На вопрос: «Почему не расставил по кабинетам?» — «прапорщик» обычно отвечает: «Команды не было».

К «пляжным девочкам» (третий тип) относится масса сотрудников, главная задача которых — отдыхать. Такие люди искренне уверены, что 8-часовой рабочий день не может обходиться без многочисленных перерывов, перекуров и разговоров с коллегами на отвлеченные темы.

«Психи» — четвертая группа людей — уверены, что имеют право не контролировать себя. Классическая фраза, произносимая ими, — «я сейчас так разволновалась, что не могу работать».

«Железные дровосеки» (пятый тип) похожи на «прапорщиков», но в отличие от них очень самостоятельны. Их проблема в том, что они делают только то, что хорошо умеют делать, и не способны к дальнейшему развитию.

«Понтовые бездельники» (шестой тип) — люди очень образованные, обладающие обширными связями и пользующиеся всеобщим уважением. Главная их задача — за очень приличную зарплату тусоваться в профессиональной среде. Когда

их увольняют за то, что они практически ничего не сделали в компании, то чаще всего идут на повышение.

«Интеллектуалы» (седьмой тип) образованы, выдают результат, но с ними сложно работать, потому что далеко не все их идеи вписываются в бизнес и нужны компании.

Что делать с такими сотрудниками? Попытаться встроить их в систему рабочих отношений. «Марсианам» нужно задавать систему индикаторов — конкретные показатели, которых они должны достичь за день или за неделю. Контролировать их бесполезно (в этом случае руководитель ввязывается в параноидную борьбу с собственным сотрудником), но нужно ставить перед ними «метазадачу». То же самое действует и в случае с «прапорщиком». «Интеллектуала» придется постоянно спрашивать, зачем компании будет нужен его продукт, «железного дровосека» — задолго готовить к изменениям его функций, а «понтового бездельника» — увольнять. Конечно, можно попробовать сделать так, чтобы ему понравилось создавать что-то полезное, а не подчеркивать собственную значимость, но надежда на это очень слабая.

Когда выявлены неэффективные сотрудники и принято решение о дальнейшей их судьбе, руководитель должен провести структурную оценку компании с точки зрения функций, выполняемых его подчиненными. Оставшихся придется классифицировать дальше — на специалистов, менеджеров и предпринимателей.

Ключевым качеством специалиста является то, что ему нравится создавать конечный продукт, хотя он и может руководить коллективом. Менеджер отличается даже не организационными способностями, а тем, что он комфортно чувствует себя в системе межличностных отношений и умеет управлять человеческими ресурсами, Предпринимателю не интересны продукт и люди, он воспринимает бизнес как финансовые потоки и умеет делать деньги.

Интересно, что примерно 40% сотрудников компаний обычно выпадает из этой классификации, потому что они «никто»: функциональные оболочки, выполняющие небольшой и не очень важный объем работ. На специалистов приходится 25%. Как правило, менеджеров в команде единицы, а единственным предпринимателем часто оказывается сам владелец или топ-менеджер. Но бывает и так, что руководитель является единственным менеджером, а предпринимателей в команде нет вообще. В идеале соотношение должно быть следующим: предприниматели составляют 10—15% коллектива, менеджеры — 20—30%, специалисты — 40%, остальные могут быть функциональными оболочками.

Наконец, на последнем этапе структурной оценки руководителю нужно выяснить, какие установки движут сотрудниками и обладают ли они «ключами эффективности». Первый базовый навык эффективности заключается в том, что человек ориентируется на цель. Как ни странно, такое бывает не очень часто — примерно у 15% людей. 45% сотрудников надо доучивать, остальные вообще не способны видеть цель. Обычно они ориентируются на функцию, а хуже всего — на процесс вне зависимости от конечного результата.

Второй «ключ эффективности» — видеть условия решения задач, а не препятствия. Каждому руководителю известны случаи, когда его сотрудник обстоятельно объяснял невыполнение задания множеством причин, и таких людей очень

трудно переучить, чтобы они не воспринимали трудности как непреодолимые препятствия.

Третий «ключ эффективности» - убежденность сотрудника в том, что достижение результата зависит только от его действий, но не от внешних неблагоприятных условий. Четвертый «ключ эффективности» заключается в том, что человек сам ищет работу, а не пассивно ждет задание. Последний ключ — это способность к изменениям и развитию, поскольку, если работник эффективен сегодня, но «замер» на этом, он станет неэффективным завтра.

Сотрудники, которые обладают этими «ключами эффективности» изначально или получили их в процессе дообучения, действительно готовы принять ответственность за отдельное направление или бизнес в целом. В этот момент и должны происходить перераспределение функций, изменение организационной структуры компании и переход к проактивному бизнесу.

Задание2. подготовьте развернутые ответы на поставленные вопросы:

1.Назовите государственные органы управления, их функции и задачи в регулировании кризисных состояний.

2.Перечислите элементы законодательной базы по регулированию банкротства.

3.Охарактеризуйте финансово – хозяйственные меры оптимизации требований, кредиторской задолженности, выручки предприятия

4.Каковы этапы разработки процедур финансового обеспечения в процессе антикризисного управления.

5.Каковы требования к обеспечению достаточности денежных средств?

6.В чем особенность таких мер наращивания (экономии) денежной выручки как увеличение уставного капитала, выпуск облигаций?

7.Как влияет товарный кредит поставщиков и коммерческий кредит покупателей на денежную выручку?

8.Охарактеризуйте влияние на денежный поток бюджетного кредита, финансового лизинга, коммерческой концессии.

9.Какие меры реструктуризация кредиторской задолженности используются отечественными организациями?

10. В чем особенности таких способов снижения дебиторско- кредиторской задолженности как перевод долга, уступка требований?

11. Какие особенности у инвестиционного налогового кредита, обмена требований кредиторов на акции и доли участия?

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 380 c. — ISBN 978-5-394-05369-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144095.html

2. Богачева Т.В. Антикризисное управление : учебно-методическое пособие / Богачева Т.В.. — Нижний Новгород : Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2024. — 95 c. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148537.html

Дополнительная литература

1. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» и «Антикризисное управление» / А. М. Тавасиев, А. В. Мурычев ; под редакцией А. М. Тавасиева. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 543 c. — ISBN 978-5-238-01758-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142698.html

2. Хоружий Л.И. Учет, отчетность и диагностика банкротства в условиях антикризисного управления : практикум / Хоружий Л.И., Турчаева И.Н., Кокорев Н.А.. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 156 c. — ISBN 978-5-907330-26-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140415.html

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы:

Электронно-библиотечная система IPR SMART (www.iprbookshop.ru)

Информационно-правовой портал «Гарант»https://www.garant.ru/ -

- Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес» https://мойбизнес.рф/

- Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК) www.rbc.ru

- Информационная система поддержки субъектов МСП https://smbn.ru/

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного

ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-3
«способен проводить стратегический анализ, разрабатывать стратегии организации, обеспечивающие конкурентоспособность и сбалансированность управленческих решений» в части дисциплины «Антикризисное управление предприятием малого бизнеса»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	З.4 Знает базисные основы стратегии и тактики в антикризисном управлении У.5 Умеет оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии на основе небольшого числа показателей В.4 Владеет основными навыками применения стратегии антикризисного управления- знает основы стратегии и тактики в антикризисном управлении на уровне «сделать по шаблону»;	Выступление на семинаре Реферат Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	З4 знает основы стратегии и тактики в антикризисном управлении; У-5 умеет с небольшими замечаниями оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии. В.4 Владеет основными навыками применения стратегии антикризисного управления- знает основы стратегии и тактики в антикризисном управлении на уровне на хорошем уровне	Выступление на семинаре Контрольная работа Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	З 4 знает в полном объеме основы стратегии и тактики в антикризисном управлении; У-5 умеет полностью оценивать эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии. В.4 Владеет всеми навыками применения стратегии антикризисного управления- знает основы стратегии и тактики в антикризисном управлении	Выступление на семинаре Контрольная работа Кейс-задание Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Антикризисное управление предприятием малого бизнеса».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на максимальное удовлетворение потребностей покупателей, т.к. от этого зависит эффективность маркетинга.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки в организации маркетинговой деятельности. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

«Антикризисное управление»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Организация и управление бизнесом

Год набора 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Реферат
      2.1.3 Контрольная работа
      2.1.4 Кейс-задание

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции**	**ПК-3**
	ПК-3.2
Выступление на семинаре	З-4
Реферат	З-4
Контрольная работа	З-4, У-5
Кейс-задание	З-4, У-5, В-4
Зачет	З-4, У-5, В-4

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути антикризисного управления.

Вопросы на проверку знаний

1. Каковы причины рискованного развития, объективные и субъективные?
2. В чем состоит роль управления в рискованном развитии?
3. Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?
4. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
5. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
6. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?
7. Каковы тенденции цикличного развития организации?
8. Дайте оценку каждого из этапов цикла.
9. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?
10. Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Приведите пример ситуации.
11. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
12. Перечислите четыре группы правил, очерчивающих стратегию предприятия?
13. Что собой представляют стратегические мероприятия в антикризисном управлений?
14. Что собой представляет стратегия в антикризисном управлений?
15. Что собой представляет тактика в антикризисном управлений?
16. Перечислите основные характерные черты тактики?
17. Перечислите этапы разработки инвестиционной политики ?
18. Перечислите пять этапов реализации стратегии?
19. Что является методологической основой преобразования стратегии в систему конкретных действий ?
20. Перечислите наиболее характерные причины провалов в реализации стратегий
21. Какова цель маркетинга в антикризисном управлении?
22. Перечислите функции маркетинга в антикризисном управлении?

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Реферат

Доклад является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Доклад как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы рефератов

1. Антикризисная инвестиционная стратегия предприятия.
2. Ассортиментная политика в целях оздоровления предприятия.
3. Внутрифирменный анализ финансового состояния предприятия.
4. Государственная поддержка неплатежеспособных предприятий.
5. Государственные органы антикризисного управления.
6. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.
7. Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия.
8. Добровольное признание несостоятельности.
9. Инновации в антикризисном управлении.
10. Кадровая политика предприятия в целях избежания кризиса.
11. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
12. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления
13. Антикризисная финансовая стратегия.
14. Антикризисная кадровая / управленческая стратегия.
15. Эффективность антикризисного управления.
16. Антикризисная маркетинговая стратегия.
17. Антикризисная производственная стратегия.
18. Аантикризисная стратегия, как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия.
19. Роль стратегии в антикризисном управлении.

20.Реализация выбранной антикризисной стратегии.

Критерии оценивания

Критериями оценки доклада являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания доклада его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В докладе тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, отсутствуют выводы или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Доклад представлен, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Контрольная работа

Контрольная работа используется для текущего контроля студентов. В целях освоения компетенции для написания контрольной работы студенты изучают необходимый теоретический материал по теме и отвечают на вопросы в режиме письменного ответа. Студентам дается 3-4 варианта с 3-4 заданиями в каждом варианте. После оценки контрольных работ идет обсуждение непонятого (или недостаточно понятого) материала («работа над ошибками») преподавателя и студентов.

Типовые варианты контрольной работы

1 вариант
- кризисные ситуации, причины возникновения;
- профилактика банкротства в управлении предприятием;
- мониторинг состояния предприятий.

2 вариант
- последствия кризиса для организации;
- конкурентоспособность предприятия и его банкротство;
- меры, применяемые к предприятиям-банкротам.

3 вариант
- функции антикризисного менеджера;
- конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции;
- деятельность антикризисного управляющего.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленных вопросов, логично и последовательно отвечает на них. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопросы, но сформулировать примеры по рассматриваемым вопросам не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопросов, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.4. Кейс-задание

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)
Сквозная задача

По предложенному балансу провести финансовый анализ в оценке вероятности банкротства ООО «ТРОН»

1. Общая оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса

Существует несколько методик оценки.

1-я методика. *Упрощенная оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса.*

Методика дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия, а именно:

Актив:

Стоимость имущества предприятия
(общий итог баланса)
Стоимость основных средств (итог I раздела)
Стоимость оборотных средств (итог II раздела)

Пассив:

Стоимость собственного капитала

Стоимость заемного капитала

Кредиторскую задолженность

Оценка выполняется в форме таблиц 1 и 2

Таблица 1

Анализ состава и структуры актива баланса

Актив баланса	**На начало периода**		**На конец периода**		**Абсолютное отклонение, тыс.руб.**	**Темп роста, %**
	тыс.руб.	**% к итогу**	**тыс.руб.**	**% к итогу**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.Стоимость имущества предприятия						
2.Стоимость основных средств						
3.Стоимость оборотных средств						

Таблица 2

Анализ состава и структуры пассива баланса

Пассив баланса	**На начало периода**		**На конец периода**		**Абсолютное отклонение, тыс.руб.**	**Темп роста, %**
	тыс.руб.	**% к итогу**	**тыс.руб.**	**% к итогу**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.Стоимость собственного капитала						
2.Стоимость заемного капитал						
3.Кредиторскую задолженность						

По условию равновесного состояния предприятия доли собственного, заемного капитала и кредиторской задолженности должны быть примерно равны.

2-я методика. Оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса через сравнительный аналитический баланс.

Дает возможность установить основные показатели, характеризующие динамику финансового состояния предприятия.

Анализируя сравнительный баланс, необходимо обратить внимание на изменение удельного веса величины собственного оборотного капитала в

стоимости активов, на соотношение темпов роста собственного и заемного капитала, на соотношение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженностей.

В число исследуемых показателей (в выводе) обязательно следует включить:

1. Общую стоимость активов предприятия.
2. Стоимость иммобилизованных (внеоборотных) средств (активов) или недвижимого имущества.
3. Стоимость мобильных (оборотных).
4. Стоимость материальных оборотных средств.
5. Величина собственного капитала организации.
6. Величина заемного капитала.
7. Величина собственных средств в обороте.
8. Величина финансово-эксплуатационных потребностей (ФЭП), равная разнице между запасами, НДС, дебиторской задолженности и суммой кредиторской задолженности.
9. Величина перманентного капитала, равная сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств.
10. Рабочий капитал .

Таблица 3

Сравнительный аналитический баланс

Наименование статей	**Абсолютное отклонение, тыс. руб.**			**Относительные величины, %**				
	На начало периода	**На конец периода**	**Изменение (+ , -)**	**На начало периода**	**На конец периода**	**Изменение (+ , -)**	**В % к величине На начало периода**	**В% к изменению итога баланса**
1	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
I. Внеоборотные активы 1.1.Нематериальные активы								
1.2. Основные средства								
1.3 Прочие внеоборотные активы								
ИТОГО по разделу I								
II. Оборотные активы: 2.1 Запасы								
2.2 дебиторская задолженность								
2.3 Финансовые вложения								
2.5 денежные средства								
ИТОГО по разделу II								
Медленно								

реализуемые активы								
Наиболее ликвидные активы								
Величина финансово-эксплуатационных потребностей								
Стоимость имущества								
III.капитал и резервы: 3.1Уставный капитал								
3.2Добавочный и резервный капитал								
3.3Фонд социальной сферы и целевые финансирования								
3.4Нераспределенная прибыль								
ИТОГО по разделу III								
IV.Долгосрочные обязательства								
V.Краткосрочные обязательства: 5.1.Заемные средства								
5.2Кредиторская задолженность								
5.3. прочие обязательства								
ИТОГО по разделу V								
Краткосрочные пассивы								
Всего заемных средств								
ИТОГ баланса								
Рабочий капитал								
Величина собственных средств в обороте								

- валюта баланса в конце отчетного периода должна увеличиваться по сравнению с началом периода;
- темпы прироста (в %) оборотных активов должны быть выше, чем темпы прироста (в %) внеоборотных активов;
- собственный капитал организации в абсолютном выражении должен превышать заемный. Соответственно, темпы роста собственного капитала в % должны быть выше, чем темпы роста заемного капитала;
- темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковыми или кредиторской — чуть выше;

■ доля собственных средств в оборотных активах должна быть более 10%;

■ в балансе должна отсутствовать статья «Непокрытый убыток», т.е. цифра в строке 470 должна быть без скобок.

2. Оценка финансовой устойчивости предприятия

Общая финансовая устойчивость предприятия предполагает такое движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления доходов над их расходами. В условиях рынка она требует прежде всего стабильного получения дохода от реализации продукции, причем достаточного по своим размерам, чтобы расплатиться с государством, поставщиками, кредиторами, работниками и другими.

Одновременно для развития предприятия необходимо, чтобы после совершения всех расчетов и выполнения всех \ обязательств у него оставался доход, позволяющий развивать \ производство, модернизировать его материально-техническую базу, улучшать социальный климат и т.д. Под сущностью финансовой устойчивости понимают обеспеченность запасов и затрат источниками формирования. Существует несколько методик оценки.

1-я методика. *Для промышленных предприятий, обладающих значительной долей материальных оборотных средств в своих активах. Дает возможность оценить, в какой степени организация готова к погашению своих долгов.*

Для оценки финансовой устойчивости используются 3 показателя:

Для оценки финансовой устойчивости используются 3 показателя:

$$\Phi_c = СОС - ЗЗ,$$

где $Ф_с$ — излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств;

СОС — наличие собственных оборотных средств (Капитал и резервы — Внеоборотные активы):

ЗЗ — общая величина запасов и затрат;

$$Фm = КФ — ЗЗ,$$

где $Ф_т$ — излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат;

КФ — функционирующий капитал (Капитал и резервы + Долгосрочные пассивы);

$$\Phi_o = В И — ЗЗ;$$

где $Ф_0$ — излишек (+) или недостаток (—) общей величины основных источников *для* формирования запасов *и затрат; ВИ*— общая величина основных источников формирования запасов и затрат (Капитал и резервы-Долгосрочные пассивы + Краткосрочные кредиты и займы) - Внеоборотные активы;

После расчета показатели сводятся в таблицу (табл. 4).

Таблица 4

Оценка финансовой устойчивости предприятия по типам финансовой ситуации на начало периода

Показатели	Типы финансовой ситуации			
	Абсолютная независимость	**Нормальная независимость**	**Неустойчивое состояния**	**Кризисное состояние**
Фс =	Фс >=0	Фс<0	Фс<0	Фс<0
Фм =	Фм>=0	Фм>=0	Фм<0	Фм<0
Фо=	Фо>=0	Фо>=0	Фо>=0	Фо<0

Таблица 5

Оценка финансовой устойчивости предприятия по типам финансовой ситуации на конец периода

Показатели	Типы финансовой ситуации			
	Абсолютная независимость	**Нормальная независимость**	**Неустойчивое состояния**	**Кризисное состояние**
Фс =	Фс >=0	Фс<0	Фс<0	Фс<0
Фм =	Фм>=0	Фм>=0	Фм<0	Фм<0
Фо=	Фо>=0	Фо>=0	Фо>=0	Фо<0

Характеристика типов финансовой ситуации:

- абсолютная независимость ~ встречается крайне редко.Это полная финансовая устойчивость;
- нормальная независимость — гарантирует платежеспособность;
- неустойчивое финансовое состояние — сопряжено с нарушением платежеспособности, но при этом все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов;

Кризисное финансовое состояние — предприятие полностью зависит от заемных источников финансирования. Собственного капитана и долго- и краткосрочных кредитов не хватает для финансирования материальных оборотных средств, т.е. пополнение запасов идет за счет средств, образующихся в результате замедления погашения кредиторской задолженности.

2-я методика. *Для предприятий промышленности (небольших по размеру) и торговли.*

Эта методика включает систему показателей, характеризующих структуру используемого капитала предприятия с позиции степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде (табл. 6)

Таблица 6.

Относительные показатели, применяемые при оценке финансовой устойчивости предприятия

Наименование показателя	**На начало периода**	**На конец периода**	**Нормальное ограничение**		**поясне ние**	
			На начало периода	**На конец периода**		

1.Коэффициент капитализации(плечо финансового рычага) U1						
2.Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования U2						
3.Коэффициент финансовой независимости (автономии) U3						
4.Коэффициент финансирования U4						
5.Коэффициент финансовой устойчивости						

3. Анализ ликвидности предприятия

Проводится с целью оценки платежеспособности организации, т.е. ее способности своевременно и полностью рассчитаться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса проводится с помощью аналитической таблицы, по данным которой можно сделать вывод (см. табл. 6).

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении статей активов баланса, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, со статьями пассива, сгруппированными по срокам их погашения (кроме собственных финансовых средств) и расположенными в порядке возрастания сроков. То есть по активам от более ликвидных к менее ликвидным, а по пассивам — соответственно от краткосрочных обязательств к долгосрочным.

К ликвидным средствам относят элементы основного и оборотного капитала организации, быстро- и легкореализуемые, которые могут быть использованы для погашения долговых обязательств.

В зависимости от скорости превращения в деньги активы подразделяются на следующие:

- Наиболее ликвидные активы (A_1,) — относят все денежные средства предприятия + ценные бумаги: $A_{1нач}$ =
  $A_{1кон}$ =
- Быстрореализуемые активы (A_2) — дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты: $A_{2нач}$ =
  $A_{2кон}$ =
- Медленно реализуемые активы (A_3) — платежи ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты: $A_{3нач}$ =
  $A_{3кон}$ =
- Труднореализуемые активы (A_4) — *внеоборотные активы:* $A_{4нач}$ =
  $A_{4кон}$ =

В зависимости от степени срочности их оплаты пассивы подразделяются на следующие:

- Наиболее срочные пассивы ($П_{1}$) — кредиторская задолженность:
  $П_{1нач}$ =
  $П_{1кон}$ =
- Краткосрочные пассивы ($П_2$) — краткосрочные заемные средства, расчеты по дивидендам и другое: $П_{2нач}$ =
  $П_{2кон}$ =
- Долгосрочные пассивы ($П_3$) — долгосрочные кредиты и заемные средства будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей:
  $П_{3нач}$ =
  $П_{3кон}$ =
- Постоянные пассивы ($П_4$) — статьи IV раздела баланса «Капитал и резервы»:
  $П_{4нач}$ =
  $П_{4кон}$ =

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие условия:

$$А1 \geq П_1 \qquad Аз \geq П_3$$
$$А_2 \geq П_2 \qquad А_4 \leq П_4$$

Сопоставление итогов группы I по активу и пассиву (т.е. $А_1$ и $П_1$) отражает соотношение текущих платежей и поступлений. Сравнение итогов группы II по активу и пассиву (т.е. $А_2$ и $П_2$) показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем.

Сопоставление итогов по активу и пассиву для групп III и IV отражает соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем.

Таблица 6

Анализ ликвидности предприятия (по абсолютным показателям)

Актив	На начало периода, тыс.руб.	На конец периода, тыс.руб.	Пассив	На начало периода, тыс.руб.	На конец периода, тыс.руб.	Платежный излишек(+) или недостаток (-)		Процент покрытия обязательств	
						На начало периода, тыс. руб.	На конец периода, тыс. руб.	На начало периода, тыс. руб.	На конец периода, тыс. руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наиболее			Наиболе						

ликвидные активы ($А_1$)			е срочные пассивы ($П_1$)						
Быстрореа лизуемые активы ($А_2$)			Краткос рочные пассивы ($П_2$)						
Медленно реализуем ые активы ($А_3$)			Долгоср очные пассивы ($П_3$)						
Труднореа лизуемые активы ($А_4$)			Постоян ные пассивы ($П_4$)						96,4
Баланс			Баланс						

4. Анализ платежеспособности предприятия

Для анализа платежеспособности организации рассчитываются финансовые коэффициенты платежеспособности (см. табл. 7). Они рассчитываются парами, а потом идет сравнение — произошло ли увеличение или снижение показателя в течение анализируемого периода.

Таблица 7

Финансовые коэффициенты платежеспособности

Показатель	На начала года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	Ограничения		пояснения
			На начала года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	
1.Общий показатель платежеспособности					
2.Коэффициент абсолютной ликвидности					
3.Коэффициент «критической» оценки					
4.Коэффициент текущей ликвидности					
5.Коэффициент маневренности функционирующего капитала					
6. Доля оборотных средств в активах					
7.Коэффициент обеспеченности собственными средствами					

Неплатежеспособность — это финансовое положение фирмы, при котором она не может своевременно погашать свои финансовые обязательства.

Неплатежеспособность служит сигналом о том, что предприятие вступило в разряд несостоятельных.

Выделяют несколько основных причин кризиса платежей в России:

1) затратный характер российской экономики, объясняющийся в том числе наличием убыточных и малорентабельных предприятий;

2) несбалансированность экономики на государственном и местном уровнях;

3) высокая материалоемкость продукции российских предприятий;

4) низкий выход конечной продукции.

5. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности (деловой активности)

Набор экономических показателей, характеризующих результативность деятельности организации, зависит от глубины исследования. Обычно анализируют:

- показатели деловой активности;
- экономический эффект (прибыль) и факторы, на него воздействующие;
- показатели экономической эффективности (рентабельности) и факторы, воздействующие на нее.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

Порядок проведения расчета показателей деловой активности представлен в таблице 8.

При оценке показателей деловой активности необходимо обратить внимание на то, что при расчетах могут прозвучать не все показатели, так как данные зачастую ограничены.

Далее изучаются показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность) предприятия (см. табл. 9).

Таблица 8

Показатели деловой активности

Наименование показателя	На начала года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.	пояснение
1	2	3	4
Общие показатели оборачиваемости(оборот)			
1.Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)			
2.Коэффициент оборачиваемости оборотных средств			
3.Коэффициент отдачи нематериальных активов			
4. Фондоотдача			

5.Коэффициент отдачи собственного капитала			
6.Коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов)			
7.Оборачиваемость денежных средств			
8.Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах			
9. Срок погашения дебиторской задолженности			
10.Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности			
11.Срок погашения кредиторской задолженности			
12.Период погашения задолженности поставщикам			
13.Период хранения производственных запасов			
14.Длительность процесса производства			
15.Длительность хранения готовой продукции на складе			

Таблица 9

Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность)

Наименование показателя	**На начала года, тыс. руб**	**На конец года, тыс. руб**	**пояснение**
1	**2**	**3**	**4**
1.Рентабельность продаж			
2.Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности			
3. чистая рентабельность			
4.экономическая рентабельность			
5.рентабельность собственного капитала			

Частные показатели			
6.валовая рентабельность			
7. затратоотдача			
8.рентабельность перманентного капитала			
9.коэффициент устойчивости экономического роста			

4.4. Методики прогнозирования вероятности наступления банкротства

В оценке вероятности наступления банкротства используется множество методик. В данном параграфе рассмотрим наиболее часто используемые методики.

1. Методика, применяемая в современной повседневной практике.

Используется для предварительной оценки вероятности банкротства. Методика выделяет два критерия:

■ срок кредиторской задолженности (в сравнении с предыдущими периодами не должен расти);

■ сумма кредиторской задолженности — не должна превышать 100 тыс. руб.

2. Методика, прописанная в Методическом положении по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса (№ 31-р от 12.08.1994).

Сейчас активно применяется, но ряд практиков считают ее неэффективной.

Согласно этому Положению, оценка неудовлетворительной структуры баланса проводилась на основе трех показателей:

■ коэффициента текущей ликвидности (L_4) (см. табл. 7);

■ коэффициента обеспеченности собственными средства ми (L_7) (см. табл. 7);

■ коэффициента утраты (восстановления) платежеспособности (L_8, I_9).

Таблица 10

Коэффициент утраты и восстановления платежеспособности

Наименование показателя	На начала года, тыс. руб	На конец года, тыс. руб	ограничения		Условия применения
			На начала года, тыс. руб	На конец года, тыс. руб	
1	2	3	4	5	6
Коэффициент восстановления платежеспособности					
Коэффициент утраты					

платежеспособности					

Коэффициент восстановления платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения этого коэффициента на конец отчетного периода и изменение этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности (6 месяцев). Формула расчета следующая:

$$К_в = \frac{К_{тл.к} + \frac{6}{Т}(К_{тл.к} - К_{тл.н})}{2},$$

где Ктл.к - фактическое значение (на конец отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности,

Ктл.н - значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода,

Т - отчетный период, мес.,
2 - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности,
6 - нормативный период восстановления платежеспособности в месяцах.

Коэффициента восстановления платежеспособности, принимающий значения больше 1, рассчитанный на нормативный период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность. Если этот коэффициент меньше 1, то предприятие в ближайшее время не имеет реальной возможности восстановить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения этого коэффициента на конец отчетного периода и изменение этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период утраты платежеспособности (3 месяца).

Формула расчета следующая:

$$К_у = \frac{К_{тл.к} + \frac{3}{Т}(К_{тл.к} - К_{тл.н})}{2},$$

где Ктл.к - фактическое значение (на конец отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности,

Ктл.н - значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода,

Т - отчетный период, мес.,

2 - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности,

3 - нормативный период восстановления платежеспособности в месяцах.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный за период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность. Если этот коэффициент меньше 1, то предприятие в ближайшее время может утратить платежеспособность.

При наличии оснований для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, но в случае выявления реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в установленные сроки, принимается решение отложить признание структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным на срок до 6 месяцев.

При отсутствии оснований для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной с учетом конкретного значения коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности, принимается одно из двух следующих решений:

при значении коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности больше 1, решение о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным не может быть принято;

при значении коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности меньше 1, решение о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным не принимается; однако ввиду реальной угрозы утраты данным предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет органами ФУДН.

Отмеченные выше решения принимаются ФУДН в отношении федеральных государственных предприятий, а также предприятий, в капитале которых доля государства (федеральной собственности) составляет более 25%. В отношении предприятий, которые основаны на государственной собственности или имеют долю соответствующей собственности, ФУДН имеет право принимать вышеназванные решения при делегировании ему прав на это со стороны органов субъекта РФ или органов муниципалитета.

По поручениям (запросам) арбитражных судов при рассмотрении дел о несостоятельности (банкротстве) предприятий ФУДН подготавливает заключение об оценке финансового состояния и структуры баланса предприятий всех форм собственности на основе значений указанных выше коэффициентов.

После принятия соответствующих решений о неудовлетворительности структуры баланса и неплатежеспособности предприятия, у последнего запрашивается дополнительная информация и проводится углубленный анализ его финансового состояния.

Если коэффициент текущей ликвидности и/ или коэффициент обеспеченности собственными средствами принимают значения ниже нормативных, это свидетельствует о неудовлетворительной структуре баланса. В

этом случае рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности, который позволяет оценить возможности предприятия отвечать по своим обязательствам (J_s).

Если коэффициент текущей ликвидности и / или коэффициент обеспеченности собственными средствами принимают значения, соответствующие нормативам, это свидетельствует об удовлетворительной структуре баланса. В этом случае оценивается возможность предприятия к утрате платежеспособности (L_9).

3. Модели Э. Альтмана. На сегодняшний день одним из распространенных подходов к оценке вероятности банкротства являются модели Альтмана.

Первая модель — двухфакторная — отличается простотой и возможностью ее применения в условиях ограниченного объема информации о предприятии, что как раз и имеет место в нашей стране. Но данная модель не обеспечивает высокую точность прогнозирования банкротства, так как учитывает влияние на финансовое состояние предприятия коэффициента покрытия и коэффициента финансовой зависимости и не учитывает влияния других важных показателей (рентабельности, отдачи активов, деловой активности предприятия). В связи с этим велика ошибка прогноза. Кроме того, про весовые значения коэффициентов и постоянную величину, фигурирующую в данной модели, известно лишь то, что они найдены эмпирическим путем.

Таблица 11

Оценка вероятности банкротства организации с помощью двухфакторной Z-модели Э. Альтмана

№	показатели	На начало периода	На конец периода
1	**Текущие активы (оборотные активы)**		
2	**Текущие обязательства(краткосрочные обязательства)**		
3	**Заемные средства (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)**		
4	**Общая величина пассивов**		
5	**К1 – коэффициент текущей ликвидности**		
6	**К2 – коэффициент финансовой зависимости**		
7	**Значение**		

Оценка вероятности банкротства осуществляется по формуле, либо может быть представлена в виде таблицы(см.табл. 11)

Z = -0,3877 – 1,0736 *К1 + 0,0579 * К2

Если Z<0, вероятность банкротства невелика

Z=0, вероятность банкротства 50%

Z>0, вероятность банкротства более 50%

Zнач=

Zкон=

Применение данной двухфакторной модели Альтмана для российских условий было исследовано в работах М.А. Федотовой, которая считает, что весовые коэффициенты следует скорректировать применительно к местным условиям и что точность прогноза двухфакторной модели увеличится, если добавить к ней третий показатель — рентабельность активов.

Следующая модель **Альтмана — пятифакторная**.

Показатель вероятности банкротства Альтмана {Z-показатель) рассчитывается по следующей, адаптированной к российской терминологии, формуле:

Z= 1,2 * К1+1,4 * К2 + 3,3 *К3 + 0,6 * К4 +1 * К5

Таблица 12

Оценка вероятности банкротства организации с помощью пятифакторной Z-модели Э. Альтмана

№	показатели	Обозначение показателя	На начало периода	На конец периода
1	Текущие активы(оборотные активы)	ТА		
2	Сумма активов(валюта баланса)*	ВА		
3	Заемный капитал (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)*	ЗК		
4	Нераспределенная (реинвестированная)прибыль. Накопленный капитал	НК		
5	Прибыль до налогообложения, прибыль от основной деятельности	ПОД		
6	Рыночная стоимость собственного капитала(чистые активы) или уставный капитал*	ЧА или УК		
7	Объем продаж(выручка)	ВР		
8	К1 (п.1/п.2)			
9	К2 (п.4/п.2)			
10	К3 (п.5/п.2)			
11	К4 (п.6/п.3)			
12	К5 (п.7/п.2)			
13	Значение Z			

* Берутся средние значения

Zнач=

Zкон=

Величина общих активов, текущих активов, уставного капитала, накопленного капитала определяется по данным агрегированного Баланса. Выручка от реализации и прибыль от основной деятельности определяются за рассматриваемый интервал анализа (не нарастающим итогом) на основании отчета о финансовых результатах.

Чтобы иметь возможность сравнивать различные организации по Z-показателю, необходимо обеспечить сопоставимость результатов расчета. Сопоставимость можно обеспечить, если:

■ в расчетах используются величины выручки от реализации и прибыли от основной деятельности за интервал анализа (не нарастающим итогом);

■ показатели рентабельности активов и оборачиваемости активов приведены к годовому измерению (или к другому единому интервалу анализа).

Чтобы привести показатели рентабельности и оборачиваемости активов в сопоставимый вид, необходимо умножить их на выражение «360/продолжительность интервала анализа в днях».

Степень близости организации к банкротству определяется по шкале, представленной в таблице 13.

Таблица 13

Уровень угрозы банкротства организации для акционерных обществ открытого типа

Значение Z	Вероятность банкротства
1. менее 1,81	Очень высокая
2. от 1,81 до 2,7	высокая
3. от 2,7 до 2,99	Вероятность невелика
4. более 2,99	Вероятность ничтожная, очень низкая

7. Отечественные модели оценки вероятности банкротства.

Среди отечественных дискриминантных моделей прогнозирования банкротств можно выделить двухфакторную модель М.А. Федотовой и пятифакторную модель Р.С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова

1)Модель оценки вероятности банкротств М.А. Федотовой опирается на коэффициент текущей ликвидности ($X_{ł}$) и долю заемных средств в валюте баланса (X_2):

$Z= -0,3877 - 1,0736 • X_1 + 0,0579 * X_2$.

Zнач=

Zкон=

При отрицательном значении индекса Z вероятно, что организация останется платежеспособной.

2) Уравнение Р. С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова имеет вид;

$Z= 2 *X_1 + 0,1 • X_2+ 0,08 •X_3 + 0,45 • X_4+X_5$

где X_1 — коэффициент обеспеченности собственными средствами (нормативное значение $X_1 > 0,1$); X_2 — коэффициент текущей ликвидности ($X_2 > 2$);

X_3 — интенсивность оборота авансируемого капитала, характеризующая объем реализованной продукции, приходящейся на 1 рубль средств, вложенных в деятельность организации $(X_3 > 2,5)$;

X_4 — коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

X_5 — рентабельность собственного капитала ($X_5 > 0,2$). При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням индекс «Z» равен 1.

Zнач= $2 *X_1 + 0,1 • X_2+ 0,08 •X_3 + 0,45 • X_4+X_5$

Zкон= $2 *X_1 + 0,1 • X_2+ 0,08 •X_3 + 0,45 • X_4+X_5$

Финансовое состояние фирмы с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

3) Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R), которая имеет следующий вид:

$R = 8{,}38 * K_1 + K_2 + 0{,}054 \cdot K_3 - 0{,}63 \cdot K_4$

где K_1 — оборотный капитал / актив;

K_2 — чистая прибыль / собственный капитал; K_3 — выручка от реализации / актив;

K_4 — чистая прибыль / интегральные затраты. Вероятность банкротства организации в соответствии со значением модели R приведена в таблице 14.

Rнач =

Rкон =

Таблица 14

Вероятность банкротства организации

Значения *R*	**Вероятность банкротства, %**
Меньше 0	Максимальная (90-100)
0-0,18	Высокая (60-80)
0,18-0,3 2	Средняя (35-50)
0,32-0,42	Низкая (15-20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

8. Интегральная оценка вероятности банкротства

Учитывая многообразие показателей финансовой устойчивости, различие в уровне их критических оценок, смалывающуюся степень отклонения от их фактических значений коэффициентов и возникающие в связи с этим сложности в обшей опенке финансовой устойчивости организаций, многие отечественные и зарубежные аналитики рекомендуют производить интегральную балльную оценку финансовой устойчивости. В частности, в работе Л.В.Донцовой и Н.А. Никифоровой[1] предложена методика, заключающаяся в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, т.е. любая анализируемая организация может быть отнесена к определенному классу в зависимости от «набранного» количества баллов, исходя из фактических значений показателей финансовой устойчивости.

I класс — предприятия, кредиты и обязательства которых подкреплены информацией, позволяющей быть уверенными в возврате кредитов и выполнении других обязательств в соответствии с договорами с хорошими запасами на возможную ошибку.

IIкласс — предприятия, имеющие некоторый риск по задолженности и обязательствам и определенную слабость финансовых показателей и кредитоспособности. Однако эти предприятия еще не рассматриваются как рискованные.

III класс — это проблемные предприятия. Вряд ли существует угроза потери средств, но полное получение процентов, выполнение обязательств представляется сомнительным.

IV класс — это предприятия особого внимания, так как при взаимоотношениях с ними предприятия-партнеры могут столкнуться с проблемами финансового характера. Это предприятия, которые могут потерять средства и проценты даже после принятия мер к оздоровлению.

V класс - — предприятия очень высокого риска, практически неплатежеспособные.

VI класс — неплатежеспособные предприятия-банкроты.

Деловая ситуация №1

Сведения о предприятии

Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция.

Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 1995 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

Диагностика состояния предприятия

Маркетинг

Продукция. Причины низкого качества продукции:

- использование некачественного сырья;
- производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия;
- дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»;
- не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качеств;
- низкие стандарты качества на предприятии.

Методы продаж. Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

Дизайн. Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуются более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Цена продукции. Цена и себестоимость продукции достаточно высоки. Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточных средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками

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

- Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

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

- Несоответствующее оборудование. Некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром ближайшей макаронной фабрики. Экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены для производства других деталей.

- Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство другой мебельной фирмы, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными. К концу 1995 года складские запасы вместо того,

чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию банковских счетов, что привело к повышению стоимости производства. Финансовый кризис рассматривался руководством как временное явление, и не было проведено глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Роль акционеров. компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны и работников-акционеров.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2003-2004 годы.

Менеджмент

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

Задание:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице - тыс. руб.

Таблица 1

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2017 г.	2018 г.
1	2	3
АКТИВ I. *Внеоборотные активы* Основные средства	23770	15816

Незавершенное строительство Долгосрочные финансовые вложения	287 227	415 877
ИТОГО по разделу I	24284	17108
II. *Оборотные активы* Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция и товары для перепродажи	554	
расходы будущих периодов	98	5 258
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	1795 1764	3542 3475
покупатели и заказчики	0	2030
Краткосрочные финансовые вложения	5	6
Денежные средства		
ИТОГО по разделу II	4820	8624
БАЛАНС	**29104**	**25732**
ПАССИВ		
III. *Капитал и резервы*		
Уставной капитал	17117	17117
Добавочный капитал	11776	11776
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
ИТОГО по разделу III	24401	17918
IV. *Долгосрочные обязательства*		
Займы и кредиты	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0

1	2	3
V. *Краткосрочные обязательства*		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность:	4703	7814
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом организации	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
Прочие кредиторы	101	32
ИТОГО по разделу V	4703	7814
БАЛАНС	**29104**	**25732**
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46

Прочие доходы	24	34
Прочие расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	(1702)	(436)

Деловая ситуация №2

Сведения о предприятии

Рассмотрим фармацевтическую компанию, до 1991 года - одного из крупнейших производителей активных веществ.

Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав компанию уязвимой перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособной на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась упадком системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания восстановила производство, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств. Компания превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн. долларов США, а чистая прибыль — 2 млн. долларов США.

Фирма выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп. Главная продукция включает сердечные средства Capoten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Aminalon, антибиотик Levomycetin и желудочно-кишечное средство Venter.

В 1992 году компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Capoten, провела модернизацию остальных производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей.

Несмотря на очевидную вполне благополучную ситуацию у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, в особенности восточно-европейских и западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

Диагностика состояния предприятия

Производство

Фирма имеет 180 наименований продукции, однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли за год на 68% и составили 6,7 млн. долларов США.

Основным фактором 30% увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые дали почти 10% продаж. Во второй половине года продажи фирмы выровнялись, а к ноябрю отчетного года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% отчетных продаж в отчетном году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство, таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли рентабельность 19%. При этом 80% общих производственных расходов приходилось на сырье, включая основное сырье и упаковку. В расчетах рентабельности продукции фирма распределяет накладные расходы, основываясь на методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточноевропейских производителей лекарств общего типа.

Маркетинг

Для структуры продаж и нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и государственными дистрибьюторами. 62% продаж приходится на одного оптовика со средним объемом заказов, превышающим 70 млн. рублей. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям. Продажи небольшим оптовикам и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. Дочерний дистрибьютор компании, который занимается исключительно реализацией продукции компании, в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболевания в различных терапевтически областях.

В то время как Capoten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецепта наличия лекарства в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20-ти процентной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкам на требования клиента (определяются

отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютор компании получает скидки 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам компании. Персонала, занятого продажами, на фирме меньше как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж, чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, а какая нет.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2017 -2018 годы.

Задание:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице - тыс. руб.

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2017 г.	2018 г.
АКТИВ		
I. Внеоборотные активы		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
ИТОГО по разделу I	15880	15678
II. *Оборотные активы*		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержки обращения)	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0 266	407 354
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты):	0 12	309 60
покупатели и заказчики		

Денежные средства		
ИТОГО по разделу II	3404	2285
БАЛАНС	**19285**	**17963**
ПАССИВ III. *Капитал и резервы*		
Уставной капитал Добавочный капитал Резервный капитал Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	124 16128 60 91	124 16128 69 170
ИТОГО по разделу III	16402	16491
IV. *Долгосрочные обязательства* Займы и кредиты	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0
1	2	3
V. Краткосрочные обязательства Займы и кредиты Кредиторская задолженность:	25 2757	27 1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом организации	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
Прочие кредиторы Прочие краткосрочные обязательства	28 2	82 0
ИТОГО по разделу V	2882	1472
БАЛАНС	19285	17963
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных	4459	2264
платежей)		
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие доходы	484	276
Прочие расходы	168	132
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	357	282

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Студент активно участвует в решении задачи и хорошо знает теоретический учебный материал, обладает коммуникативными	90-100

навыками. Умеет структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения, проявлять знания, умения и навыки при защите проекта. У студента прослеживаются творческие подходы к решению проблемы, способности к генерированию новых идей.	
Студент заинтересован в решении задачи и знает теоретический учебный материал. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения, генерировать новые идеи. При защите проекта применяет только знания.	80-89
Участие студента в решении задачи незначительно, теоретическим учебным материалом владеет не в полной мере, затрудняется с анализом материала, с выводами. Эпизодически участвует в защите проекта.	70-79
Студент не заинтересован в решении задачи, теоретический учебный материалом знает плохо, не всегда может применить его к конкретной ситуации. При защите проекта ведет себя пассивно.	60-69

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к зачету

1. Законодательные акты, регламентирующие вопросы несостоятельности.
2. Понятие и признаки банкротства.
3. Понятие кризиса и причины его возникновения.
4. Жизненный цикл предприятия. Параметры, характеризующие стадии кризисного состояния предприятия.
5. Факторы возникновения кризиса на предприятии.
6. Понятие антикризисного управления предприятием. Предмет, цели, принципы задача антикризисного управления предприятием.
7. Антикризисный процесс: предупреждение банкротства и ликвидация.
8. Содержание и принципы государственной политики антикризисного управления.
9. Государственные органы управления, их функции и задачи.
10. Механизм взаимодействия государственных структур, ответственных за осуществление процедур финансового оздоровления несостоятельных предприятий.
11. Государственные мероприятия по реформированию предприятий. Цель реформирования.
12. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий / Основание для предоставления.
13. Влияние налогов на изменение инвестиционного климата и преодоление кризиса предприятиями.
14. Досудебная санация как мера восстановления платежеспособности предприятия-должника.
15. Введение процедуры наблюдения и ее последствия. Меры по восстановлению платежеспособности должника.
16. Основание для введения финансового оздоровления. Меры по восстановлению платежеспособности должника. Последствия.
17. Введение процедуры внешнего управления. Меры по восстановлению платежеспособности должника в процедуре внешнего управления. Последствия.
18. Использование методов финансового прогнозирования при обосновании целесообразности введения процедур финансового оздоровления.
19. Основания для открытия конкурсного производства. Права и обязанности конкурсного управляющего.
20. Оценочная деятельность в системе арбитражного управления.
21. Источники информации для проведения финансового анализа. Цели и методы проведения финансового анализа антикризисного управления.
22. Принцип неоплатности и принцип неплатежеспособности в законодательстве о банкротстве.
23. Содержание мирового соглашения и условия его утверждения арбитражным судом.

24. Коэффициентный финансовый анализ. Коэффициенты, характеризующие общие параметры и платежеспособность должника.
25. Коэффициентный финансовый анализ. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, эффективности использования трудовых ресурсов.
26. Коэффициентный финансовый анализ. Коэффициенты, характеризующие эффективность использования оборотного капитала, рентабельности, основных средств и инвестиционной привлекательности.
27. Проведение финансового анализа арбитражными управляющими.
28. Цель анализа активов и пассивов на этапе конкурсного производства (промежуточный ликвидационный баланс).
29. Виды стоимости, используемые при оценке предприятия.
30. Этапы расчета упорядоченной ликвидационной стоимости предприятия.
31. Применение скидок при оценке ликвидационной стоимости предприятия.
32. Методика формирования конкурсной массы.
33. Цель составления плана финансового оздоровления. Его функции.
34. Содержание плана финансового оздоровления на этапах наблюдения и финансового оздоровления несостоятельного предприятия.
35. Содержание плана финансового оздоровления на этапе внешнего управления.
36. Принципы составления плана финансового оздоровления.
37. Содержание раздела «Финансовое и технико-экономическое состояние предприятия» в плане финансового оздоровления. Применяемы методики.
38. Содержание раздела «Маркетинг» плана финансового оздоровления.
39. Содержание раздела «Мероприятия финансового оздоровления» плана финансового оздоровления.
40. Содержание раздела «План производства» плана финансового оздоровления.
41. Методика сводного расчета сметы расходов в плане финансового оздоровления.
42. Методика расчета общей потребности в инвестициях в плане финансового оздоровления.
43. Содержание раздела «Реструктурирование предприятия» плана финансового оздоровления.
44. Содержание раздела «Реструктурирование задолженности предприятия» плана финансового оздоровления.
45. Содержание раздела «Финансовый план» плана финансового оздоровления.
46. Методика определения потребности в дополнительных инвестициях. Источники инвестиций.
47. Методика расчета дисконтированных денежных потоков как обоснование остаточной (ликвидационной) стоимости предприятия.
48. Методика расчета агрегированной формы прогнозного баланса. Содержание сводной таблицы финансовых коэффициентов прогнозного периода.
49. Содержание графика выполнения кредиторской задолженности.
50. Источники инвестиций на несостоятельном предприятии. (Кредитование под залог, факторинг, ускоренная амортизация).

51.Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
52. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления
53. Антикризисная финансовая стратегия.
54.Антикризисная кадровая / управленческая стратегия.
55.Эффективность антикризисного управления.
56.Антикризисная маркетинговая стратегия.
57.Антикризисная производственная стратегия.
58.Аантикризисная стратегия, как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия.
59.Роль стратегии в антикризисном управлении.
60. Применения стратегии антикризисного управления
61. Эффективность и социально-экономические последствия антикризисной стратегии
62. Основы стратегии и тактики в антикризисном управлении

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Задачи к зачету для проверки сформированности умений и навыков студентов

Задача №1

Товар поступает к потребителям по следующему каналу: производитель – оптовая торговая организация – организация розничной торговли. Себестоимость единицы товара составляет 1000 руб. Прибыль предприятия-изготовителя – 20 % от себестоимости.

Оптовая надбавка составляет 10 % к оптово-отпускной цене производителя без НДС. Торговая надбавка составляет 20 % к цене закупки без НДС. Ставка налога на добавленную стоимость – 20 %.

Определить:

1) отпускную цену;
2) оптовую цену;
3) розничную цену.

Задача №2

Реализуя товар в количестве 480 000 изделий в год по цене 1200 руб., фирма несет следующие затраты:

- прямые затраты на единицу продукции – 900 руб.;
- постоянные затраты – 110 млн руб.

Руководство компании поставило задачу довести объём продаж в следующем году до 550 тыс. шт. и выделила 6 млн руб. для продвижения продукта на рынок. Определить:

1) необходимо изменение цены, при котором объем прибыли останется неизменным по сравнению с предшествующим периодом;
2) цену, при которой прибыль фирмы возросла бы на 5 %.

Задача №3

Определить порог рентабельности, запас финансовой прочности и операционный рычаг деятельности компании, если выручка от реализации составляет 40 000 ден. ед., переменные издержки – 31 000 ден. ед., постоянные издержки – 3 000 ден. ед.

Как изменятся эти показатели, если постоянные издержки увеличатся на 50 %?

Задача №4

Руководство компании намерено увеличить выручку от реализации на 10 % (первоначальная выручка 40 000 ден. ед.). Общие переменные издержки для исходного варианта 31 000 ден. ед., постоянные издержки 3 000 ден. ед.

Определить запас финансовой прочности для обоих вариантов и оценить эффективность предложения руководства компании.

Задача №5

Компания прогнозирует увеличение выручки на 10 % (исходное значение 40 000 ден. ед.). Известно, что исходные переменные издержки составляют 30 000 ден. ед., постоянные – 2 000 ден. ед.

Спрогнозировать силу воздействия операционного рычага, дать оценку ее динамике. На сколько процентов должна упасть выручка компании, чтобы она встала на порог рентабельности при исходном и прогнозном значении параметров деятельности?

Задача №6

Компания продает изделие по 40 ден. ед. за штуку и рассчитывает продать 30 000 штук. Существует две технологии производства этого изделия:

1) трудоемкая, требующая 16 ден. ед. средних переменных затрат и 205 000 ден. ед. общей суммы постоянных затрат;
2) трудосберегающая, требующая 8ден. ед средних переменных затрат и 280000 ден. ед. общей суммы постоянных затрат.

Какая из двух технологий позволяет получить более высокую прибыль?

Задача №7

Определить порог рентабельности, запас финансовой прочности и операционный рычаг деятельности компании, если выручка от реализации составляет 80 000 ден. ед., переменные издержки – 62 000 ден. ед., постоянные издержки – 6 000 ден. ед.

Как изменятся эти показатели, если постоянные издержки увеличатся на 50 %?

Задача №8

Руководство компании намерено увеличить выручку от реализации на 10 % (первоначальная выручка 36 000 ден. ед.). Общие переменные издержки для исходного варианта 27 000 ден. ед., постоянные издержки 1 500 ден. ед.

Определить запас финансовой прочности для обоих вариантов и оценить эффективность предложения руководства компании.

Задача №9

Компания прогнозирует увеличение выручки на 20 % (исходное значение 80 000 ден. ед.). Известно, что исходные переменные издержки составляют 60 000 ден. ед., постоянные – 4 000 ден. ед.

Спрогнозировать силу воздействия операционного рычага, дать оценку ее динамике. На сколько процентов должна упасть выручка компании, чтобы она встала на порог рентабельности при исходном и прогнозном значении параметров деятельности?

Задача №10

Предприятие достигло следующих результатов: выручка от реализации – 50 000 ден. ед.; прибыль от реализации – 2 500 ден. ед.; используемый капитал – 10 000 ден. ед.

Руководство предприятия рассматривает вопрос о повышении продажных цен. Ожидается, что в этом случае рентабельность продаж возрастет до 10 %. Путем привлечения дополнительного капитала в размере 27 500 ден. ед. руководство надеется увеличить объем продаж до 75 000 ден. ед. Оценить эффективность предложения по его влиянию на доходность используемого капитала, рентабельность продаж и оборачиваемость активов.

Задача №11

Собственник организации выделил 88 ден. ед. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько ден. ед. получит каждый работник, если один из них потратил 3 часа, второй – 25/16 часов, третий – 5 часов?

Задача №12

Норма выработки в организации составляет 300 ед. продукции. За выполнение нормы предусмотрена 10%-я надбавка. Сдельная расценка за единицу продукции составляет 15 руб. Рабочий изготовил 300 ед. продукции. Рассчитать заработную плату за месяц работнику, и премию, если она будет.

Задача №13

Определить объем выпуска продукции организации по трем годам планируемого периода на основе следующих данных.

В отчетном периоде организация выпустила продукции на сумму 39280,4 тыс. руб. имея производственная мощность на начало года 58190,2 тыс. руб. За отчетный период организация обновила производственные фонды, что увеличило производственную мощность на 1250,8 тыс. руб., и ликвидировала устаревшие, что привело к снижению производственной мощности на 530,5 тыс. руб.

Горизонт планирования в организации – три года.

За планируемый период планируется дальнейшее обновление производственной базы, что приведет к следующему наращению производственной мощности: 1 год – на
980,1 тыс. руб., 2 год – на 840,5 тыс. руб., 3 год – на 1100,5 тыс. руб.

Также планируется продолжать ликвидацию устаревших основных фондов, что приведет к снижению производственной мощности следующим образом: 1 год – на 530,2 тыс. руб., 2 год – на 580,5 тыс. руб., 3 год – на 660,8 тыс. руб.

В планируемом периоде планируется ежегодно наращивать коэффициент использования производственной мощности на 1,8%.

Предложить управленческие решение, позволяющие повысить эффективность использования производственной мощности.

Задача №14

На основе представленных данных оценить работу поточной линии организации по основным показателям, используя следующие данные.

Программа выпуска изделий на год, шт. – 49000.

Число рабочих дней – 254.

Продолжительность смены, час. – 7.

Количество смен – 3.

Потери рабочего времени, % – 8.

Нормы времени по операциям, мин:

первая операция – 5,8.

вторая операция– 12.

третья операция – 6.

четвертая операция – 9.

пятая операция – 5.

Шаг конвейера, м – 1,3.

Предложить управленческие решения по повышению эффективности использования поточной линии в производстве.

Задача №15

На основе представленных данных оценить работу производственного участка организации с точки зрения обеспеченности необходимым количеством оборудования, используя следующие данные.

Количество рабочих дней в году – 255.

Производственная программа выпуска изделий, шт. – 4500.

Количество смен – 2.

Продолжительность смены, час – 8,3

Потери времени на ремонт оборудования, % – 6.

Трудоемкость обработки одного условного изделия по группам оборудования, н-час:

- токарных – 10;
- фрезерных – 16;
- расточных – 9;
- шлифовальных – 10.

Средний коэффициент выполнения норм – 1,1.

Число станков в данной группе оборудования:

- токарных – 10;
- фрезерных – 16;
- расточных – 8;
- шлифовальных – 1.

Предложить управленческие решения по повышению производительности на производственном участке.

Задача №16

Оборотный капитал – 222 187 тыс. руб.

Сумма активов – 319 826 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль – 0 тыс. руб.

Рыночная стоимость акций – 28 937 тыс. руб.

Операционная прибыль – 170 441 тыс. руб.

Заемные пассивы – 29 889 тыс. руб.

Выручка – 370 227 тыс. руб.

Определить вероятность банкротства предприятия, используя пятифакторную модель Альтмана

($Z = 1{,}2\ X_1 + 1{,}4\ X_2 + 3{,}3\ X_3 + 0{,}6\ X_4 + X_5$).

При $Z \leq 1{,}8$ вероятность банкротства очень высока (предприятие несостоятельно); при $1{,}81 \leq Z < 2{,}7$ вероятность банкротства высокая; при $2{,}71 \leq Z \leq 2{,}9$ банкротство предприятия возможно; при $Z \geq 3$ вероятность банкротства очень мала.

Задача №17

Организация имеет следующее состояние активов и пассивов:

– наиболее ликвидные активы (А1) – 150 тыс. руб.;

– быстро реализуемые активы (А2) – 230 тыс. руб.;

– медленно реализуемые активы (А3) – 270 тыс. руб.;

– трудно реализуемые активы (А4) – 680 тыс. руб.;

– наиболее срочные обязательства (П1) – 170 тыс. руб.;

– краткосрочные обязательства (П2) – 260 тыс. руб.

– долгосрочные обязательства (П3) – 250 тыс. руб.;

– постоянные пассивы (П4) – 650 тыс. руб.

Определить тип финансовой устойчивости (использовать данные табл.). Дать характеристику финансового состояния организации.

Показатель	Значение показателя Сумма баллов					
Сводный коэффициент платежеспособности $К_{сп}$	>1,0 25	0,9 20	0,8 15	0,7 10	0,6 5	0,5 0
Коэффициент критической ликвидности $К_{бл}$	>1,5 20	1,4 16	1,3 12	1,2 8	1,1 4	<1,0 0
Коэффициент текущей ликвидности Ктл	>2,1 18	1,9 15	1,7 12	1,5 9	1,3 6	<1,1 0
Коэффициент обеспеченности	>0,2	0,17	0,14	0,11	0,08	<0,06

собственными оборотными средствами Косос	20	16	12	8	4	0
Коэффициент финансовой устойчивости $К_{фу}$	≥0,6 17	0,5 14	0,5 11	0,4 8	0,4 5	<0,3 0
Итого баллов	100	81	62	43	24	0
Тип финансовой устойчивости	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**	**VI**

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий,	**A**	**95-91**	**зачтено**	

явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в	**C**	**75-71**	**зачтено**	

терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**не зачтено**	**Компетенции не сформированы**