

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
«28» августа 2023 г., протокол № 1  
заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ А.В. Видякин  
(подпись)

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

для студентов по направлению подготовки бакалавриата  
38.03.02 Менеджмент

Разработчик: Видякин А.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	3
1.1 Перечень компетенций .....	3
1.2 Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины и видов занятий.....	4
1.3 Описание шкал оценивания .....	5
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий .....	6
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	8
2.1 Текущий контроль знаний студентов .....	13
2.2 Промежуточная аттестация.....	19
2.3 Типовой вариант итогового тестирования.....	20
2.5 Типовой билет для собеседования.....	25
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	26

# **1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

## **1.1 Перечень компетенций**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-5 Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и рисков при их реализации.

## 1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть» (З1, У1, В1, З2, У2, В2), описанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

### **ПК-5 Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и рисков при их реализации**

Знать:

- основы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, технологию математической обработки управленческой информации, методы сбора обработки и анализа качественной и количественной информации в сфере профессиональной деятельности;
- основы разработки экономических, финансовых, организационно-управленческих моделей, необходимых для принятия управленческих решений, методические основы адаптации моделей к конкретным задачам управления.

Уметь:

- оценивать эффективность инвестиций и инвестиционных проектов;
- выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта, разрабатывать матрицу рисков инвестиционного проекта, разрабатывать мероприятия по нивелированию рисков инвестиционного проекта.

Владеть:

- навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования денежных потоков;
- навыками выявления и оценки рисков инвестиционного проекта, разработки мероприятий по управлению ими в рамках реализации инвестиционного проекта.

Таблица 1 – Соответствие этапов (уровней) освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Этап (уровень) освоения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения		
	Базовый (Удовлетворительно)	Продвинутый (Хорошо)	Высокий (Отлично)

<p><b>Первый этап</b> (начало формирования) Проводит оценку инвестиционных проектов, осуществляет финансовое планирование и прогнозирование денежных потоков</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания об основах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, технологии математической обработки информации, методах сбора качественной и количественной информации в сфере профессиональной деятельности с использованием навыков оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования денежных потоков</p>	<p>В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания об основах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, технологии математической обработки управленческой информации, методах сбора обработки и анализа качественной и количественной информации в сфере профессиональной деятельности с использованием навыков оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования денежных потоков</p>	<p>Успешные и систематические знания об основах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, технологии математической обработки управленческой информации, методах сбора обработки и анализа качественной и количественной информации в сфере профессиональной деятельности с использованием навыков оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования денежных потоков</p>
<p><b>Второй этап</b> (продолжение формирования) Выявляет и оценивает риски инвестиционного проекта, разрабатывает мероприятия по управлению ими в рамках реализации инвестиционного проекта</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания об основах разработки экономически, финансово, организационно-управленческих моделей, необходимых для принятия управленческих решений, методических основ адаптации моделей к конкретным задачам управления и умение выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта, разрабатывать матрицу рисков инвестиционного проекта, разрабатывать мероприятия по их нивелированию</p>	<p>В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания об основах разработки экономических, финансовых, организационно-управленческих моделей, необходимых для принятия управленческих решений, методических основ адаптации моделей к конкретным задачам управления и умение выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта, разрабатывать матрицу рисков инвестиционного проекта, разрабатывать мероприятия по их нивелированию</p>	<p>Успешные и систематические знания об основах разработки экономических, финансовых, организационно-управленческих моделей, необходимых для принятия управленческих решений, методических основ адаптации моделей к конкретным задачам управления и умение выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта, разрабатывать матрицу рисков инвестиционного проекта, разрабатывать мероприятия по их нивелированию</p>

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.

### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при **текущем контроле и промежуточной аттестации** используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительно	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворительно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчёт доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $n$  – количество формируемых когнитивных дескрипторов;  
 $m_i$  – количество оценочных средств  $i$ -го дескриптора;  
 $k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия  $i$ -го дескриптора;  
5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения  $A$  (в %) к доле выполнения критерия и соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### **1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий**

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Свой фактический рейтинг студент может отслеживать в системе электронного обучения Кузбасская ГСХА (журнал оценок) <http://moodle.ksai.ru>. При возникновении спорной ситуации, оценка округляется в пользу студента (округление до десятых).

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

### **Типовое тестирование (собеседование)**

Зачет проводится в учебных аудиториях института. Студент случайным образом выбирает билет. Для подготовки к ответу студенту отводится 45 минут. Экзаменатор может задавать студентам дополнительные вопросы сверх билета по программе дисциплины.

Во время подготовки, использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Студент, уличенный в списывании, удаляется из аудитории и в зачетно-экзаменационную ведомость ставится «неудовлетворительно». В случае добровольного отказа отвечать на вопросы билета, преподаватель ставит в ведомости оценку «неудовлетворительно».

Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем.

### **Зачет в виде тестирования**

По окончании семестра, на последнем практическом (лабораторном) занятии, студент имеющий аттестацию по всем видам текущего контроля и не имеющий пропуски занятий получает зачет. Тестирование в виде зачета может проводиться в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru>.

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 30 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 60 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

# **1 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

## **2.1 Текущий контроль знаний студентов**

### **Комплект вопросов для собеседования**

#### **Тема 1 Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии**

1. Понятие и природа возникновения кризиса
2. Причины возникновения кризисов
3. Фазы экономического кризиса
4. Признаки приближающегося кризиса
5. Виды кризисов, их характеристика

#### **Тема 2 Особенности и виды экономических и финансовых кризисов**

1. Причины возникновения экономического кризиса, его сущность
2. Типичная особенность экономического кризиса
3. Типы экономических кризисов
4. Виды экономических кризисов
5. Понятие и модели финансового кризиса

#### **Тема 3 Государственное регулирование кризисных ситуаций.**

1. Роль государства в обеспечении устойчивого развития экономики
2. Методы государственного регулирования экономики
3. Задачи государственного регулирования экономики
4. Формы и направления государственного антикризисного регулирования
5. Органы, осуществляющие контроль за саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих
6. Формы государственного регулирования на финансовом рынке

#### **Тема 4 Банкротство предприятий и банков**

1. Нормативное регулирование банкротства юридических лиц
2. Этапы банкротства юридических лиц.
3. Сущность процедуры досудебной санации.
4. Сущность процедуры наблюдения.

5. Сущность процедуры финансового оздоровления.
6. Сущность процедуры внешнего управления.
7. Сущность процедуры конкурсного производства.
8. Сущность процедуры мирового соглашения.

### **Тема 5 Диагностика банкротства**

1. Этапы диагностики банкротства юридических лиц.
2. Диагностика банкротства юридических лиц с помощью коэффициентов платежеспособности.
3. Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана.
4. Диагностика банкротства организации на основе оценки ликвидности баланса.
5. Диагностика банкротства организации на основе комплексной оценки внутренней и внешней среды.
6. Использование информации в процессе диагностики банкротства.
7. Особенности банкротства кредитной организации.

### **Тема 6 Стратегия и тактика антикризисного управления**

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии организации.
3. Этапы реализации антикризисной стратегии организации
4. Процесс осуществления антикризисной стратегии
5. Виды маркетинговых стратегий в антикризисном управлении

### **Тема 7 Механизмы антикризисного управления**

1. Симптомы предкризисного состояния организации
2. Специфические особенности менеджмента в предбанкротном состоянии
3. Сущность и структура антикризисного управления
4. Функции и этапы антикризисного управления
5. Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления
6. Модель антикризисного управления
7. Проблемы антикризисного управления
8. Факторы, определявшие эффективность антикризисного управления
9. Измерители эффективности антикризисного управления

## **Тема 8 Управление рисками и инвестиционная политика в условиях кризиса**

1. Сущность антикризисного управления рисками.
2. Инвестиционная политика в антикризисном управлении
3. Виды инвестиций в условиях кризиса
4. Источники инвестиций в условиях кризиса

## **Тема 9 Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.**

1. Механизм повышения антикризисной устойчивости
2. Продуктовые и процессные инновации в антикризисном управлении.
3. Показатели эффективности портфеля проектов
4. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

## **Тема 10 Человеческий фактор антикризисного управления**

1. Сущность управления персоналом кризисного предприятия
2. Система антикризисного управления персоналом.
3. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия
4. Стратегия поведения антикризисного управляющего
5. Антикризисное управление конфликтами

## **Комплект разноуровневых задач и заданий**

### **Тема 1 Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии**

**Задача.** Кризис - это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которые определяются внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катализмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизации и реконструкции.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризующееся определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса.

Ключевыми проблемами антикризисного управления являются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, входение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента.

Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России. Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

- 1) анализ управленческой ситуации;
- 2) уменьшение доли фирмы на рынке
- 3) низкий уровень прибыли;
- 4) уменьшение спроса на продукцию фирмы;
- 5) устаревшая продукция;
- 6) проблема с качеством и надежностью продукции;
- 7) высокая задолженность перед банком и поставщиками;
- 8) недовольство покупателей;
- 9) низкая платежеспособность покупателей;
- 10) недостаток оборотных средств;
- 11) устаревшие методы производства и продажи;
- 12) высокая текучесть кадров;
- 13) раздутый громоздкий административный аппарат;
- 14) нерегулярные выплаты зарплаты;
- 15) отсутствие гибкого управления;
- 16) перечень чрезвычайных мер;
- 17) выход на новые рынки;
- 18) осуществление упреждающих кризис перемен;
- 19) увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров;
- 20) изучение опыта конкурентов;
- 21) привлечение помощи консультантов;
- 22) отказ от нерентабельных видов продукции;
- 23) ликвидация непрофильных видов деятельности;
- 24) переобучение персонала;
- 25) наем персонала;

- 26) увольнение персонала;
- 27) формирование команды единомышленников;
- 28) сокращение административного аппарата;
- 29) предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения;
- 30) установление жесткой дисциплины;
- 31) ужесточение контроля за расходами, дисциплиной;
- 32) сокращение запасов;
- 33) сокращение издержек производства и обращения;
- 34) организация маркетинговых исследований;
- 35) стимулирование сбыта продукции;
- 36) проведение рекламных компаний;
- 37) формирование благоприятного имиджа фирмы;
- 38) отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям;
- 39) усиление централизации управления;
- 40) децентрализация управления;
- 41) обращение к правительству за помощью;
- 42) сокращение экономического пространства - частичное закрытие предприятия;
- 43) переизбрание совета директоров;
- 44) объединение с другими фирмами;
- 45) разводнение уставного капитала - дополнительный выпуск акций;
- 46) смена президента фирмы;
- 47) привлечение новых крупных инвесторов;
- 48) продажа акций работникам;
- 49) диверсификация производства;
- 50) кружки качества;
- 51) быстрая реакция на жалобы покупателей;
- 52) забота об обслуживании потребителей (какая именно?);
- 53) инвестиции в производство;
- 54) изменение стиля руководства (в каком направлении?);
- 55) реорганизация структуры управления (в чем состоит?);
- 56) введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в прибыли;
- 57) поощрение предприимчивости;
- 58) разработка бизнес-плана;
- 59) участие работников в управлении;
- 60) объявление банкротства.

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

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;

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

#### Тема 4 Банкротство предприятий и банков

**Задание 1.** В процедуре конкурсного производства арбитражный управляющий сформировал конкурсную массу в объеме 28 млн. руб. Требования кредиторов 40 млн. руб: бюджет – 15 млн.руб., по заработной плате трудового коллектива предприятия – 4 млн.руб., возмещение вреда жизни и здоровью работников – 6 млн.руб.

Требуется:

- распределить конкурсную массу между кредиторами в соответствии со ст. 134 Закона № 127-ФЗ.

**Задание 2.** В таблице 1 приводятся данные бухгалтерского баланса ООО «Платина».

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс ООО «Платина» на 31.12.2016г., млн.руб.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1.Основные средства	110	1.Собственный капитал	120
2. Оборотные средства	90	2.Долгосрочные обязательства	20
в т.ч. в производстве	60	3.Краткосрочные обязательства	60
в расчетах	30		
Баланс	200	Баланс	200

Требуется:

- определить сумму, на которую должна быть застрахована ответственность арбитражного управляющего для данного предприятия.

**Задание 3.** В таблице 2 приводятся данные бухгалтерского баланса ПАО «Фортуна».

Таблица 2 – Бухгалтерский баланс ООО «Платина» на 31.12.2016г., млн.руб.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
-------	-------	--------	-------

1.Основные средства	1680	1.Собственный капитал	130
2. Оборотные средства	120	2.Долгосрочные обяза- тельства	70
в т.ч. в производстве	80	3.Краткосрочные обяза- тельства	1600
в расчетах	40		
Баланс	1800	Баланс	1800

Требуется:

- определить сумму, на которую должна быть застрахована ответственность арбитражного управляющего для данного предприятия.

### Тема 5 Диагностика банкротства

**Задача 1.** В таблице 2 представлены данные агрегированного баланса ООО «Фарма».

Таблица 2 – Агрегированный баланс ООО «Фарма», млн.руб.

Показатель	На начало года	На конец года
<b>Актив</b>		
1.Внеоборотные активы	240	300
2. Оборотные активы	400	500
3.Убытки	0	0
Баланс	640	800
<b>Пассив</b>		
4. Капитал и резервы	350	400
5. Долгосрочные пассивы	90	60
6. Краткосрочные пассивы	200	340
В т.ч.		
краткосрочные кредиты и займы	12	57
кредиторская задолженность	72	178
доходы будущих периодов	13	15
фонды потребления	8	10
Баланс	640	800

Требуется:

- оценить платежеспособность ООО «Фарма» на начало и конец года;  
- определить существует ли возможность восстановления платежеспособности.

**Задание 2 .** В таблице 6 представлены данные отчета о финансовых результатах ООО «Логос», в таблице 7 отражены показатели агрегированного баланса того же предприятия.

Таблица 6 – Данные Отчета о финансовых результатах ООО «Логос»

Показатель	Значение
1.Выручка, млн.руб.	3500
2.Проценты к уплате по кредитам и займам, млн.руб.	75
3. Прибыль до налогообложения, млн.руб.	360
4. Рыночная цена акции, руб.	
- обыкновенной	28,3
- привилегированной	85,6
5.Число размещенных обыкновенных акций, млн.шт.	49
6.Число размещенных привилегированных акций, млн.шт.	2

Таблица 7 – Агрегированный баланс ООО «Логос», млн.руб.

Показатель	На начало года
<b>Актив</b>	
1.Внеоборотные активы	1830
2. Оборотные активы	920
3.Убытки	0
Баланс	2750
<b>Пассив</b>	
4. Капитал и резервы	1080
в т.ч. нераспределенная прибыль отчетного года	280
нераспределенная прибыль прошлых лет	503
5. Долгосрочные пассивы	940
6. Краткосрочные пассивы	730
Баланс	2750

Требуется:

- оценить вероятность банкротства, используя пятифакторную модель Альтмана;
- оценить возможность банкротства с помощью двухфакторной модели.

## **Тема 6 Стратегия и тактика антикризисного управления**

**Задание.** Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модифи-

кациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

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

## **Тема 7 Механизмы антикризисного управления**

**Задание 1.** В таблице 1 приведены показатели рентабельности активов предприятия за последние 10 лет.

Таблица 1 – Экономическая рентабельность предприятия за 2007-2016гг., %

Показатель	годы										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность активов	7	16	16	4	13	15	15	8	12	20	

Требуется:

- рассчитать вариацию, дисперсию, стандартное среднеквадратическое отклонение;
- определить уровень рентабельности активов предприятия в планируемом году.

**Задание 2.** Балансовая стоимость автомобиля предприятия 200 тыс.руб., заключен договор страхования на 100 тыс.руб. (страховая сумма). В результате аварии автомобиль был поврежден, и фактический ущерб страхователя составил 80 тыс.руб. Страховщик не будет возмещать фактическую сумму ущерба, а страховое возмещение прямо пропорционально сумме, указанной в договоре.

Требуется:

- рассчитать страховое возмещение, которое перечислит страховая компания в счет возмещения потерь.

**Задание 3.** В таблице приведены выборочные данные баланса предприятия В на 01.01.2016 г. (млн руб.):

Таблица

<b>Внеоборотные активы</b>	1900
<b>Оборотные активы:</b>	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
<b>Всего оборотных активов</b>	505
Краткосрочные обязательства:	505
заемные средства	280
кредиторская задолженность	445
<b>Всего краткосрочных обязательств</b>	725
<b>Чистый оборотный капитал</b>	220

**Задание:** определите: а) коэффициент текущей ликвидности; б) коэффициент быстрой ликвидности. Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов

### **Тема 9 Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.**

**Задание 1.** В таблице 1 приводится информация о планируемых затратах и прибыли двух портфелей, состоящих из двух проектов.

Таблица 1 – Оценка эффективности портфелей

Проект	Портфель А		
	Затраты, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.	Рентабельность, ед.
1	404	802	
2	260	488	
Общая оценка портфеля			
Проект	Портфель Б		
	Затраты, тыс.руб.	Прибыль, тыс.руб.	Рентабельность, ед.
1	356	538	

2	476	999	
Общая оценка портфеля			

Таблица 2 – Расчет коэффициентов предпочтения

Проект	Портфель А			Портфель Б			$R_{B1} \times d_{3A1}$
	$R_{A1}$	$d_{3A1}$	$R_{A1} \times d_{3A1}$	$R_{B1}$	$D_{3B1}$	$R_{B1} \times d_{3B1}$	
1							
2							
Оценка портфеля							

Требуется:

- рассчитать рентабельность каждого проекта и портфеля;
- определить среднюю рентабельность портфелей и средний коэффициент предпочтения;
- исчислить долю каждого проекта в затратах на формирование портфеля;
- сделать расчет коэффициентов предпочтения по рентабельности и по структуре затрат каждого проекта (результаты расчетов оформить в таблицу 2);
- сделать выбор в пользу более эффективного портфеля.

**Задание 2.** Инвестиционный проект стартует в 2016 году. Капиталовложения являются разовой операцией и осуществляются в 2016 году. Денежные потоки по инвестиционному проекту: 2016г.- 1000 тыс.руб., 2017г. – 500 тыс.руб., 2018 г. – 800 тыс.руб., 2019 г. – 1000 тыс.руб. Требуемая норма доходности от инвестиций – 18 %.

Требуется:

- рассчитать чистую дисконтированную стоимость проекта, его внутреннюю доходность;
- оценить инвестиционную привлекательность проекта.

**Тема 10 Человеческий фактор антикризисного управления**

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

Показатели	Изделие	
	пальто	ветровки
Максимальная емкость рынка, ед.	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб./ ед.	2,4	1,95
Удельные переменные затраты, тыс. руб. /ед.	1,5	1,25
Удельный расход ткани, м /ед.	4	2
Постоянные затраты, тыс. руб.	5200	

*Задание:* Определить оптимальную ассортиментную политику предприятия с учетом факторов ограничений.

## 2.2 Промежуточная аттестация

### Вопросы к итоговому контролю

1. Особенности кризисных ситуаций.
2. Экономическая формула кризиса предприятия
3. Срочные меры восстановления текущей платежеспособности предприятия
4. Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности предприятия
5. Характеристика объектов «кризисного поля»
6. Характеристика источников финансовых средств предприятия
7. Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана
8. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте
9. Характеристика ликвидности баланса предприятия
10. Функции антикризисного управления предприятием
11. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия
12. Характеристика внешних факторов, вызывающих кризис на предприятии
13. Управляемые и неуправляемые процессы развития предприятия
14. Сущность и процедура проведения экспресс-диагностики финансового состояния предприятия

15. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности предприятия
16. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия
17. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства
18. Принципы антикризисного финансового управления предприятием
19. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия
20. Основные направления осуществления государственного антикризисного Регулирования.

## **2.3 Типовой вариант итогового тестирования**

### **Вариант 1**

1. Внешней причиной возникновения кризиса является б)
  - а) высокий уровень коммерческого риска;
  - б) зависимость от ограниченного круга покупателей;
  - в) низкое качество сырья.
  
2. Возможным последствием социального фактора кризисного развития является:
  - а) коррупция;
  - б) рост неплатежей;
  - в) трудности выхода на внешний рынок
  
3. Обострение противоречий между тенденциями НТП и возможностями организации – это проявление кризиса
  - а) организационного;
  - б) технологического;
  - в) экономического.
  
4. Сущность экономического кризиса состоит в
  - а) столкновение интересов и обострении противоречий работников и работодателей;
  - б) противоречий между доходами и расходами подразделений организации;
  - в) острых противоречий в экономическом состоянии организации (неплатежи, потери конкурентных преимуществ и др.)
  
5. Экономический кризис порождает
  - а) спад производства;
  - б) депрессию;
  - в) циклическое развитие экономики.
6. Продолжительность циклов Кондратьева:

- а) 18-20 лет;
- б) 3-5 лет;
- в) 46-50 лет.

7. Элементом экономического механизма антикризисного управления не является:

- а) маркетинг;
- б) управление персоналом;
- в) наблюдение.

8. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем:

- а) 2 года;
- б) 1 год;
- в) 3 года.

9. Внешнее управление вводится на срок не более чем

- а) 9 месяцев;
- б) 12 месяцев;
- в) 18 месяцев.

10. Государственная финансовая поддержка неплатежных предприятий предполагает использование средств:

- а) федерального бюджета;
- б) бюджета субъекта Российской Федерации;
- в) всех вышеназванных источников.

11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий осуществляется:

- а) на безвозмездной основе при определённых условиях;
- б) на возвратной основе;
- в) оба варианта верны.

12. Интересы государства как кредитора в процессе банкротства представляют:

- а) Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству Российской Федерации;
- б) Министерство финансов России;
- в) Минэкономразвития России.

13. Юридическое лицо, имеющее задолженность только по суммам пени, штрафов, неустоек

- а) признается банкротом;
- б) не признается банкротом;
- в) является кредитором.

14. Если выявлены признаки банкротства, но существует возможность для восстановления платежеспособности должника, то

- а) принимается решение об отклонении искового заявления должника;
- б) производство по делу о несостоятельности приостанавливается, назначается внешнее управление имуществом;
- в) принимается решение о признании предприятия-должника банкротом.

15. Ликвидация предприятия считается свершенной

- а) в момент принятия решения общим собранием собственников имущества;
- б) в момент вынесения решения суда о признании предприятия банкротом;
- в) в момент внесения записи о ликвидации в единый государственный реестр юридических лиц.

16. Для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным должно выполняться условие: коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода

- а) ниже 2,0;
- б) ниже 0,1;
- в) ниже 1,0.

17. Текущие активы организации 5000 тыс. руб. Текущие пассивы 4000 тыс. руб. Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом на конец года равен:

- а) 1,25;
- б) 0,8;
- в) 0,2.

18. Значение коэффициента восстановления платежеспособности  $K_{вп}$  равен 0,5. Для восстановления своей платежеспособности в ближайшее время организация

- а) не имеет реальной возможности;
- б) имеет реальную возможность;
- в) правильного ответа нет.

19. Стадия процесса выработки и реализации рискованных решений, которая включает в себя работы по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных фактов - это

- а) диагностика ситуации;
- б) информационный анализ;
- в) организация и реализация.

20. Условие успешного управления риском:

- а) профессиональные риски;

- б) стаж работы;
- в) пол и возраст рискменеджера.

21. Предприятие находится на пятидневной рабочей недели. В понедельник на работу без уважительной причины не явился 1 человек, а в пятницу – 2 человека. Вероятность (частота) возникновения потерь составит:

- а) 0,8;
- б) 0,6;
- в) 0,4.

22. К внешним причинам кризисного состояния предприятия не относится:

- а) низкий платежеспособный спрос;
- б) низкое качество продукции, услуг;
- в) обременительная система налогообложения.

23. Для кризисных предприятий стратегия разрабатывается на срок

- а) от 1-5 лет;
- б) от 1-2 лет;
- в) от 1-3 лет.

24. На этапе наблюдения план финансового оздоровления включает такую меру как:

- а) разработка плана внешнего управления предприятием;
- б) реперофилитрование предприятия;
- в) разработка и реализация графика погашения кредиторской задолженности.

25. Усилия с помощью некоторых изменений и улучшений уже существующих продуктов, технологий, рынков характеризуют инновационную стратегию:

- а) диверсифицированного типа;
- б) конкурентного типа;
- в) адаптивного типа.

26. Технопарки, оказывающих помощь в организации малых производств и коммерциализации результатов научно-технических разработок, признаются:

- а) промышленными;
- б) технологическими;
- в) исследовательскими.

27. Софтизация представляет собой:

- а) опережающее развитие сферы услуг;
- б) повышение роли нематериальных факторов производства;
- в) эффективное распределение ресурсов.

28. Тип организационной культуры, основанной на демократическом стиле:

- а) бюрократическая;
- б) предпринимательская;
- в) партиципативная.

29. Принимаются активные действия по определению симптомов кризиса (возникновение конфликтной ситуации) и принимаются меры по его устранению – это признаки кадровой политики:

- а) активной;
- б) реактивной;
- в) превентивной.

30. Условие, наличие которого обеспечивает эффективную деятельность антикризисного управляющего:

- а) консультирование членов коллектива;
- б) сотрудничество с контрагентами;
- в) связи с органами власти.

Ключ 1в; 2а; 3б; 4в; 5в; 6В; 7В; 8а; 9в; 10в; 11в; 12а; 13б; 14б; 15в; 16а; 17в; 18а; 19б; 20а; 21в; 22б; 23в; 24б; 25в; 26б; 27б; 28б; 29б; 30а.

## 2.4 Типовой билет для зачета

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Кемеровский государственный сельскохозяйственный институт»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

### 38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки/специальности)

### Управление бизнесом

(профиль подготовки/магистерская программа/специализация)

### Кафедра менеджмента и агробизнеса

(наименование кафедры)

Дисциплина

Антикризисное управление

(наименование дисциплины)

### БИЛЕТ № 1

1. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте
2. Характеристика ликвидности баланса предприятия

Составитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Видякин А.В.

(расшифровка подписи)

### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

- практические работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические занятия, задание для самостоятельной работы.