

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение инклюзивного высшего образования  
**«Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет»  
(ФГБОУ ИВО «МГЭУ»)**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

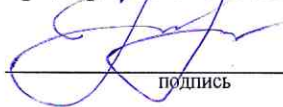
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.В.01 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
наименование дисциплины

**38.03.02 Менеджмент**  
шифр и наименование направления подготовки

**Управление малым бизнесом**  
направленность (профиль)

Москва 2023

Разработчик: МГГЭУ, старший преподаватель кафедры управления и предпринимательства Гагарина М.В.

  
\_\_\_\_\_

подпись

М.В. Гагарина  
И.О. Фамилия

«20» февраля 2023 г.  
Дата

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры управления и предпринимательства


(протокол № 6 от «20» февраля 2023 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ  
(протокол № 3 от «26 » апреля 2023 г.)

Начальник учебно-методического управления

  
\_\_\_\_\_ И.Г. Дмитриева  
« 26 » апреле 2023 г.

Начальник методического отдела

  
\_\_\_\_\_ Д.Е. Гапеенок  
« 26 » апреле 2023 г.

И.о. декана факультета

  
\_\_\_\_\_ М.М. Шайлиева  
« 26 » апреле 2023 г.

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств.....
2. Перечень оценочных средств.....
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций.....
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций.....
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.....

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Антикризисное управление»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-3	Способен организовать мероприятия по управлению рисками, в том числе в кризисных ситуациях и инновационной деятельности, осуществлению контроля за качеством работы	ПК-3.1 Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия.
		ПК-3.2 Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством.
		ПК-3.3 Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ<sup>1</sup>

Таблица 2

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для кейс-задачи
2	Опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
3	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания
4	Практическое задание	Задание практической направленности, в котором обучающемуся предлагают обдумать и привести решение реальной ситуации	Практические задания

<sup>1</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

### **3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Антикризисное управление» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 3.  
Таблица 3.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Вид учебных занятий <sup>2</sup> , работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций <sup>3</sup>	Контролируемые разделы и темы дисциплины <sup>4</sup>	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции <sup>5</sup>	Критерии оценивания результатов обучения
ПК-3	Знает					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 1. Введение в антикризисное управление Тема 2. Классификация кризисов и их особенности Тема 3. Диагностика кризисов в организациях	Опрос, кейс-задание, деловая игра.	<i>Не знает, либо не имеет четкого представления, допускает грубые ошибки об основах риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия</i>
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 4. Риски в антикризисном управлении Тема 5. Стратегия и тактика антикризисного управления Тема 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.	Опрос, кейс-задание, деловая игра.	<i>Знает основные категории, однако не ориентируется в их специфике основ риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия</i>
Средний уровень	ПК-3.3-1. Знает основы риск-	Лекционные занятия (коммуникативная			Опрос, кейс-задание, деловая игра.	<i>Понимает специфику категорий основы</i>

<sup>2</sup> Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа

<sup>3</sup> Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма и т.д.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

<sup>4</sup> Наименование темы (раздела) берется из рабочей программы дисциплины.

<sup>5</sup> Оценочное средство должно выбираться с учетом запланированных результатов освоения дисциплины, например:

«Знать» – собеседование, коллоквиум, тест...

«Уметь», «Владеть» – индивидуальный или групповой проект, кейс-задача, деловая (ролевая) игра, портфолио...

Оценка «зачтено», «хорошо»	менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия	лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия.		риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	<i>Выделяет характерный авторский подход, соотносит специфику подходов основ риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия</i>
Умеет					
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 1. Введение в антикризисное управление Тема 2. Классификация кризисов и их особенности Тема 3. Диагностика кризисов в организациях Тема 4. Риски в антикризисном управлении Тема 5. Стратегия и тактика	Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Не умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством
Базовый уровень Оценка,	ПК-3.У-1. Умеет применять	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Определенные пробелы в умении применять некоторые



	«зачтено», «удовлетворительно»	принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	антикризисного управления Тема 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса. Тема 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия.		принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Хорошо умеет применять некоторые принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Сформированное умение применять все классические и современные принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством

Владеет					
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 1. Введение в антикризисное управление Тема 2. Классификация кризисов и их особенности Тема 3. Диагностика кризисов в организациях Тема 4. Риски в антикризисном управлении	Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Не владеет навыками управления методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)	Тема 5. Стратегия и тактика антикризисного управления Тема 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса. Тема 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия.	Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Базовый уровень владения навыками управления методами воздействия на риск, базовыми инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол),		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Средний уровень владения навыками управления методами воздействия на риск, основными инструментами

		анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)			анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ)		Опрос, кейс-задание, деловая игра.	Успешное и систематическое применение всеми навыками управления методами воздействия на риск, современными инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности

## 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

Одной из форм самостоятельной работы студентов является подготовка к устному опросу. Для подготовки к опросу студенту рекомендуется изучить лекционный материал, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов по соответствующей теме.

Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с научной и методической литературой. При подготовке к опросу студентам рекомендуется обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

### Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям и выполнению практического задания

Одной из важных форм самостоятельной работы по дисциплине является подготовка к практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;
- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

### Методические рекомендации по выполнению кейс-задания

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков расчета налогового бремени организации;
- формирование у студентов навыков оптимизации налогообложения и разработки эффективной налоговой политики;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной работы студентов.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам

№	Этапы выполнения кейса	Рекомендации студентам
1	Знакомство с содержанием кейса	Определить цель и задачи кейса
2	Поиск исходной информации для решения кейса	В качестве исходной информации рекомендовано использовать отчетные данные организации
3	Определение последовательности решения кейса	1. Обосновать последовательность расчета основных налогов, уплачиваемых организацией 2. Обосновать применяемую методику оценки

		налогового бремени организации
4.	Решение кейса	Проведение расчета всех уплачиваемых организацией налогов, провести расчет налогового бремени
5	Оценка полученных результатов	По результатам расчета необходимо сделать выводы
6	Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности организации	На основании выводов рекомендовано разработать соответствующие пути снижения налоговой нагрузки организации
7	Презентация выполненных заданий	<p>Рекомендовано использовать письменный отчет-презентация.</p> <p>Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д.</p> <p>При подготовке отчета по кейс-заданию следует придерживаться следующей структуры:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оглавление</li> <li>2. Введение. Во введении дать краткую характеристику анализируемой организации, выбранной методике оценки налогового бремени</li> <li>3. Основная часть. Провести анализ налоговой нагрузки организации и обосновать пути ее снижения</li> <li>4. Заключение.</li> <li>5. Библиография</li> </ol> <p>Общий объем отчета по кейс-заданию составляет 10-12 стр. формата А4, включая титульный лист и библиографию.</p>
8	Подведение итогов. Оценка выполнения кейс-задания	<p>Примерными критериями оценки выполнения кейс-задания являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение провести расчет налоговой нагрузки организации</li> <li>• уровень аргументации, способность правильно делать выводы по результатам расчета;</li> <li>• способность принимать эффективные управленческие решения;</li> <li>• качество оформления отчета.</li> </ul>

### Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

По форме тестовые задания могут быть весьма разнообразны.

**К первой** группе относятся задания закрытой формы с единственным правильным ответом из нескольких представленных.

**Вторую** группу составляют задания открытой формы, где ответ вводится самостоятельно в поле ввода.

**Третья** группа представлена заданиями на установление соответствия, в которых элементом одного множества требуется поставить в соответствие элементы другого множества.

**В четвертой** группе тестов требуется установить правильную последовательность вычислений или каких-то действий, шагов, операций и т. п., используются задания на установление правильной последовательности.

При подготовке к тестированию студент должен придерживаться следующих рекомендаций:  
- внимательно изучить основные вопросы темы

- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- выяснить условия тестирования;
- внимательно прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выбрать правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов написать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания, что позволит максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант;
- на трудный вопрос не тратить много времени, а переходить к следующему. К трудному вопросу можно вернуться позже;
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

## 5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

### Задания в форме кейс-задачи:

Задание:

**Кейс «Кризисы в социально-экономическом развитии (макроуровень). Кризисы в развитии организации (микроразвития)».**

Организация: рекламное агентство.

Проблема: возник дефицит в заказах, пришлось приостановить даже уже работающие проекты с промо-акциями и event-мероприятиями.

Решение: сотрудников, которые вели готовых клиентов и выполняли заказы, руководитель компании решил переквалифицировать в менеджеров по активным продажам. О чём и сообщил сотрудникам.

Их мнения разделились: часть сотрудников клиентского отдела не согласилась поменять спокойную работу в стенах офиса на работу более нервную и разъездную; они стали уходить из агентства. Другие считали, что лучше сменить функциональность, чем искать новую работу. Эти сотрудники прошли базовое обучение технике продаж и стали осваивать новые обязанности.

После этого основной состав отдела продаж почувствовал конкуренцию со стороны новичков и тоже активизировался.

Таким образом, команда была реформирована под новые задачи, сотрудники мобилизовались, а компания получила шансы справиться с временными проблемами и дальше развиваться на рекламном рынке.

Задание:

Тема 3.2 Обработка результатов диагностики кризисных ситуаций

Организация: юридическая консалтинговая, специализация — консультирование и сопровождение иностранных компаний.

Проблема: компания стала терять своих клиентов — они начали уходить с российского рынка в связи с изменением экономической конъюнктуры.

Решение: руководство компании решило вместе с сотрудниками подумать, что делать дальше, какую стратегию выбрать. Устроили общее собрание. В итоге:

1. Было решено полностью поменять концепцию бизнеса: компания начала работать со средними российскими компаниями из производственного и сельскохозяйственного секторов.

2. Сотрудники высказались за оптимизацию расходов: офис переехал из центра Москвы за пределы ТТК, сократилась и площадь офиса: в нём теперь работали только генеральный директор и бухгалтер, а остальные сотрудники перешли в режим хоум-офис и приезжали только на совещания и переговоры.

3. Работники отказались от всех привилегий и дополнительных компенсаций.

Команду сплотил сам факт, что эти решения были приняты коллективом, а не навязывались руководством. Сотрудники почувствовали, что у них и у компании общие интересы: если они спасут её, то спасут и самих себя — им не нужно будет искать новую работу. Это позволило им подняться над трудностями и объединиться, чтобы вместе решить непростую задачу.

Задание:

Тема 4.2 Прогнозирование рисков на основе их оценки. Управление рисками

Управление рисками проекта

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует

запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций. В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока. Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты.

В компании отсутствует система управления рисками.

Вопросы:

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

Задание:

Тема 6.1 Реструктуризация предприятия. Процедура наблюдения и организация труда временного управляющего

Предприятие «Монолит» находится в кризисном состоянии. Разработайте план реструктуризации предприятия.

Задание:

Тема 6.2 Процедура внешнего управления. Организация труда внешнего управляющего. Финансовое оздоровление. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

Производственное предприятие «Электромаш» проходит процедуру внешнего управления. Разработайте порядок организации труда внешнего управляющего. Составьте план финансового оздоровления предприятия. Разработайте инвестиционную политику в антикризисном управлении.

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 3.

Критерии оценивания<sup>6</sup>:

-оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он в полном объеме выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом хорошие знания, проявляет свой творческий потенциал;

---

<sup>6</sup> Приводятся, если используются критерии оценивания результатов обучения, не описанные в табл.4/ отличающиеся от описанных в табл. 4



- оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он в целом выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом хорошие знания, проявляет свой творческий потенциал, но допускает несущественные ошибки.

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если он частично выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом частично сформировавшиеся знания, но допускает некоторые ошибки.

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он не способен выполнить предложенное задание, допускает грубые ошибки.

## **Задания для опроса**

### **Тема 1.1 Понятие кризиса и его основные характеристики. Современная концепция антикризисного управления.**

1. Понятие кризисов в природе и обществе.
2. Кризисы в деятельности организации.
3. Классификация и виды кризисов.
4. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
5. Понятие антикризисного управления.
6. Цели и задачи антикризисного управления.
7. Виды антикризисного управления: превентивное и реагирующее.
8. Современные концепции управления развитием организаций.
9. Перспективы развития стратегий антикризисного управления.
10. Основы антикризисного управления.

### **Тема 2.1 Кризисы в социально-экономическом развитии (макроуровень).**

#### **Кризисы в развитии организации (микроразвитие).**

1. Сущность, закономерности причины и виды кризисов.
2. Цикличность кризисов.
3. Причины кризисов, связанные с изменениями составляющих внешней среды.
4. Особенности, причины возникновения, последствия кризисов.
5. Меры предупреждения и преодоления кризисов.
6. Жизненный цикл организаций, основные фазы развития.
7. Виды кризисы на различных этапах жизненного цикла.
8. Кризисные точки.
9. Особенности протекания и последствия кризисов.
10. Негативные изменения среди составляющих непосредственного окружения организации, влияющие на появление кризисов.

### **Тема 2.2 Причины возникновения кризисных ситуаций в организации**

1. Понятие кризисной ситуации.
2. Виды кризисных ситуаций.
3. Кризисные ситуации в организации.
4. Риски возникновения кризисных ситуаций.
5. Особенности риск-менеджмента.
6. Основные причины возникновения кризисных ситуаций.
7. Влияние внешних факторов на кризисные ситуации.
8. Влияние составляющих внутренней среды на организационные кризисы.
9. Управление кризисными ситуациями.
10. Методы разрешения кризисных ситуаций.

### **Тема 3.1 Основные методы диагностики кризисов. Особенности внутреннего и внешнего аудита предприятия**

1. Методы и процедуры диагностических обследований.
2. Цели и задачи диагностики кризисов в организациях.
3. Особенности диагностики кризисов в различных организациях.
4. Особенности внешнего аудита.
5. Особенности внутреннего аудита.
6. Причины проведения аудита в организациях.
7. Анализ финансового состояния по данным бухгалтерского баланса.
8. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
9. Анализ платежеспособности предприятия.
10. Расчет и оценка финансовых показателей деятельности организации.

### **Тема 4.1 Сущность и виды управленческих рисков. Оценка и прогнозирование степени риска для организации.**

1. Природа рисков
2. Классификация рисков в антикризисном управлении.
3. Основные виды рисков и их содержание.
4. Причины возникновения рисков.
5. Методы и способы оценки степени риска.
6. Вероятностная природа рисков.
7. Применение методов оценки степени риска.
8. Методы расчетов коэффициентов риска
9. Кривая риска.
10. Прогнозирование степени риска для организации.

#### **Тема 5.1 Виды антикризисных стратегий в организации. Этапы разработки антикризисной стратегии.**

1. Понятие антикризисной стратегии.
2. Роль стратегии в антикризисном управлении.
3. Роль тактики в антикризисном управлении.
4. Сочетание и взаимодействие тактических и стратегических решений.
5. Виды антикризисных стратегий в организации.
6. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии организации.
7. Обоснование этапов разработки стратегии.
8. Организация реализации выбранной стратегии.
9. Управление антикризисной стратегией.
10. Роль менеджера в управлении антикризисной стратегией.

#### **Тема 5.2 Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении. Оценка эффективности антикризисных стратегий.**

1. Понятие маркетинговой стратегии.
2. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
3. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления.
4. Обоснование выбора варианта маркетинговой стратегии.
5. Оценка эффективности тактических решений антикризисного управления.
6. Оценка эффективности стратегических решений антикризисного управления.
7. Показатели эффективности стратегий.
8. Основные понятия технологии антикризисного управления.
9. Роль менеджера в разработке маркетинговой стратегии.
10. Факторы, влияющие на выбор маркетинговой стратегии в антикризисном управлении.

#### **Тема 6.3 Банкротство и ликвидация организаций (предприятий)**

1. Понятие банкротства организации.
2. Признаки и порядок установления банкротства организаций.
3. Понятие процедуры банкротства организации.
4. Нормативно-правовая основа банкротства и ликвидация организации.
5. Роль и деятельность субъектов банкротства (арбитражные суды, судебные исполнители, конкурсные управляющие и т.д.).
6. Конкурсное управление.
7. Ликвидация организаций.
8. Конкурсный управляющий, его права и обязанности.
9. Процедуры ликвидации.
10. Оценка эффективности процедур банкротства.

#### **Тема 7.1 Антикризисное управление персоналом организации. Управление конфликтами**

## **в условиях кризиса в организации. Профсоюзы и зарубежный опыт антикризисного управления**

1. Антикризисное управление персоналом организаций: принципы, методы, организация работы.
2. Характеристика деятельности менеджера по антикризисному управлению.
3. Природа конфликтов в организации. Роль конфликтов в развитии организации.
4. Классификация организационных конфликтов, причины их возникновения и протекание. Антикризисное управление конфликтами.
5. Стратегия предупреждения и разрешения конфликтов.
6. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
7. Государственная политика в области антикризисного управления. Примеры государственного регулирования кризисных явлений.
8. Профсоюзы и их роль в антикризисном управлении.
9. Социальное партнерство как фактор антикризисного управления.
10. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 3.

Критерии оценивания<sup>7</sup>:

- оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он полностью раскрывает проблему, обозначенную в вопросе, способен грамотно аргументировать излагаемую точку зрения, хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен проводить сравнительный анализ различных источников.

- оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он в целом дает достаточно полный ответ на поставленный вопрос, приводит необходимые аргументы, но иногда затрудняется в обосновании излагаемой точки зрения.

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если он при ответе на поставленный вопрос раскрывает лишь отдельные аспекты рассматриваемой проблемы, недостаточно хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен частично аргументировать свою точку зрения, недостаточно хорошо знаком с источниками.

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он не может даже частично ответить на поставленный вопрос, не ориентируется в изучаемом материале, не знаком с источниками.

## **Вопросы к зачету**

1. Причины возникновения кризисов, методы их преодоления в различных условиях.
2. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
3. Современные концепции управления развитием организаций.
4. Предмет и содержание курса антикризисное управление.
5. Кризис и его роль в процессах социально-экономического развития.
6. Последствия в результате разрешения кризиса.
7. Классификация кризисов.
8. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях.
9. Причины и симптомы кризисного развития предприятия.
10. Жизненные циклы развития организаций.
11. Типы организационных кризисов.
12. Основные параметры диагностирования состояния предприятия.

---

<sup>7</sup> Приводятся, если используются критерии оценивания результатов обучения, не описанные в табл.4/ отличающиеся от описанных в табл. 4

13. Этапы диагностики кризиса.
14. Методы диагностики кризиса.
15. Диагностика банкротства предприятия.
16. Сущность, содержание и виды управленческих рисков.
17. Классификация рисков в антикризисном управлении.
18. Математические виды оценки рисков.
19. Особенности антикризисного управления рисками.
20. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении.
21. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии организации.
22. Виды антикризисных стратегий в организации.
23. Оценка эффективности стратегических и тактических решений антикризисного управления.
24. Маркетинговые антикризисные стратегии.
25. Производственные антикризисные стратегии.
26. Финансовые антикризисные стратегии.
27. Показатели финансовой устойчивости организации.
28. Классификация и особенности рисков.
29. Методы управления рисками.
30. Вероятность возникновения риска.

### **Вопросы к экзамену**

1. Основные концепции управления персоналом. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом.
2. Система управления человеческими ресурсами в современной организации. На примере PR агентства.
3. Психологические аспекты власти. Власть и мотивация.
4. Организационные законы управления.
5. Закон соотношения управленческих ориентаций.
6. Психологические законы управления.
7. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.
8. Внешние и внутренние факторы в системе управления человеческими ресурсами.
9. Кадровая политика и стратегия развития организации. Цели и функции руководителей различных уровней в ее реализации.
10. Оптимизация структуры кадровых служб в современных условиях. Функции подразделений кадровой службы.
11. Методология и методика анализа кадровых процессов.
12. Кадровый потенциал организации. Анализ кадрового состава организации.
13. Распределение ответственности между линейными руководителями и кадровой службой.
14. Определение потребности в персонале.
15. Маркетинг персонала.
16. Эффективность управления персоналом.
17. Деловые и личные качества руководителя: определение, диагностика степени выраженности, значение самооценки.
18. Деловые и личные качества специалиста: определение, диагностика степени выраженности.
19. Регламентация деятельности персонала: понятие, виды, принципы, методы.
20. Должностная инструкция, ее структура и значение в управлении персоналом.
21. Правила внутреннего распорядка как регламент деятельности персонала организации.
22. Отбор в системе управления персоналом: задачи, методы, основные этапы.
23. Основные методы, используемые при отборе персонала организации.
24. Психодиагностика в управлении персоналом.
25. Кадровое интервью: виды, роль в технологии отбора персонала.
26. Место и роль оценки в системе управления человеческими ресурсами. Виды оценки.

27. Оценка персонала (анализ конкретных примеров из отечественного и зарубежного опыта оценки персонала).
28. Развитие персонала: основные направления, методы, эффективность.
29. Профессиональная и социально-психологическая адаптация персонала.
30. Карьера как способ развития персонала.
31. Кадровый резерв организации и управление им.
32. Системы стимулирования труда. Возможности и ограничения материального стимулирования.
33. Системы стимулирования труда. Возможности и ограничения морального стимулирования.
34. Участие персонала в управлении организацией.
35. Управление конфликтами в организации.
36. Безопасность системы управления персоналом организации.
37. Особенности управления человеческими ресурсами в связях с общественностью.
38. Организация рабочих мест персонала. Проблемы совершенствования рабочих мест в современных организациях.
39. Условия трудовой деятельности. Измерение и совершенствование условий труда. Обеспечение безопасности труда в организации.
40. Современные проблемы регламентации и нормирования труда. Режимы труда и отдыха. Проблемы дисциплины труда в современных организациях.
41. Оценка результатов труда персонала. Методы оценки результатов труда персонала организации.
42. Увольнение и высвобождение персонала. Современные проблемы решения задач увольнения и высвобождения персонала. Правовые ограничения увольнения персонала.
43. Развитие человеческих ресурсов организации. Обучение как основной компонент развития человеческих ресурсов. Современные направления совершенствования системы обучения.
44. Организация обучения персонала в организации. Виды и формы обучения персонала в организации. Особенности переподготовки, обучения, повышения квалификации различных категорий персонала.
45. Процесс мотивации трудовой деятельности и его структурные элементы. Мотивационный процесс и его стадии. Ключевые принципы построения мотивационного процесса.
46. Формирование системы управления мотивации трудовой деятельности
47. Организационная культура и её роль в управлении человеческими ресурсами. Типы организационных культур. Методы управления организационной культурой. Этические проблемы деловых отношений в организации.
48. Управление конфликтами в организации. Виды конфликтов, структура конфликта. Стратегии и способы разрешения конфликтов.
49. Затраты на персонал организации. Структура затрат на персонал. Методы оценки затрат на персонал организации.
50. Аудит персонала: направления, уровни, виды. Технология проведения аудита персонала организации.

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 3.

### **Критерии оценки:**

«Отлично» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент легко ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления.

«Хорошо» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент

хорошо воспроизводит изученный материал, но затрудняется провести сравнительный анализ, дать самостоятельную оценку тому или иному явлению.

**«Удовлетворительно»** ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

**«Неудовлетворительно»** ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## Тесты по дисциплине «Антикризисное управление»

1. В организациях желательны конфликты, которые:

- а) **помогают увидеть разнообразие точек зрения**
- б) приводят к образованию противоборствующих группировок
- в) приводят к увольнению сотрудников
- г) нет правильно ответа

2. Операциями по управлению ценными бумагами следует считать:

- а) принятие решений по управлению без собраний акционеров
- б) **анализ рынка ценных бумаг и выбор цели портфеля ценных бумаг**
- в) принятие решений по управлению с собранием акционеров
- г) нет правильно ответа

3. Крупные сделки совершаются внешним управляющим с согласия комитета:

- а) учредителей
- б) организаторов
- в) **кредиторов**
- г) нет правильно ответа

4. В структуре причин трудовых конфликтов на российских предприятиях в 1995 г. наиболее распространенной была следующая:

- а) **низкий уровень оплаты труда**
- б) невыплата заработной платы
- в) плохие условия работы
- г) нет правильно ответа

5. Политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социальноэкономическим системам и ситуациям – это ... управления риском

- а) система
- б) группа
- в) **стратегия**

6. Риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода

- а) Маркетинговый
- б) **Инвестиционный**
- в) Производственный
- г) нет правильно ответа

7. Чем меньше значения отклонений по основным параметрам деятельности предприятия, тем меньше:

- а) прибыль
- б) опасность
- в) **риск**
- г) нет правильно ответа

8. Право внешнего управляющего на самостоятельное распоряжение имуществом должника ограничивается осуществлением сделок в отношении имущества, не превышающего ... от балансовой стоимости активов на момент заключения сделки:

- а) **20 %**
- б) 10 %
- в) 30 %
- г) нет правильно ответа



9. Из внешних факторов следует отметить источники управленческого риска, вызванные кризисом социальноэкономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники:

- а) социальноэкономического развитие человека
- б) маркетинг
- в) социальноэкономического развития страны**
- г) нет правильно ответа

10. Специалист по управлению в рискованных ситуациях:

- а) управленец
- б) рискменеджер**
- в) пиарщик
- г) нет правильно ответа

11. Особенность процесса обоснования стратегии в антикризисном управлении организацией состоит в том, что на ... этапе предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации

- а) первом**
- б) четвертом
- в) третьем
- г) нет правильно ответа

12. При переходе власти характер сопротивления:

- а) упрощается
- б) усложняется**
- в) не меняется
- г) нет правильно ответа

13. Кризисы, охватывающие всю социальноэкономическую систему, называются:

- а) общие кризисы**
- б) микрокризисы
- в) макрокризисы
- г) нет правильно ответа

14. Существует такой метод реализации изменений:

- а) добавочный
- б) дополнительный
- в) принудительный**
- г) нет правильно ответа

15. Комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какойлибо функции ее исполнителем, называется:

- а) ролью**
- б) задачей
- в) формой
- г) нет правильно ответа

16. Мера признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных — это:

- а) уважение
- б) престиж**
- в) авторитет
- г) нет правильно ответа

17. Комплекс мероприятий, которые организация намечает выполнить для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса, – это такая антикризисная программа:

- а) дополнительная
- б) добавочная
- в) маркетинговая**
- г) нет правильно ответа

18. В России децильный коэффициент составляет:

- а) 4 — 5
- б) 20 — 22**
- в) 45
- г) нет правильно ответа

19. При создании моделей основных деловых способностей можно использовать матрицу:

- а) Вотсона
- б) Вальтера
- в) Ансофа**
- г) нет правильно ответа

20. Сосредоточение деятельности руководителей организации на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом — это ... антикризисного управления персоналом:

- а) система
- б) концепция**
- в) механизм
- г) нет правильно ответа

21. Согласно договору подряда арбитражный управляющий несет материальную ответственность за долги предприятия:

- а) возникшие после заключения договора подряда**
- б) неурегулированные перед работниками во время действия его полномочий
- в) возникшие до заключения договора подряда перед государством

22. О начале предстоящей забастовки работодатель должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за:

- а) 5 календарных дней
- б) 10 календарных дней**
- в) 14 календарных дней
- г) нет правильно ответа

23. Процесс управления маркетингом, по Котлеру, включает отбор таких рынков:

- а) независимых
- б) дельных
- в) целевых**
- г) нет правильно ответа

24. Уровень хозяйства в целом, включающего в себя в большей или меньшей степени интегрированных и национальных хозяйства стран:

- а) Макроуровень
- б) Мировой уровень**
- в) Мезоуровень
- г) нет правильно ответа

25. Система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц:

- а) репарация

- б) стагнация
- в) санация**
- г) нет правильно ответа

26. Расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта осуществляется на ... стадии работы с информацией:

- а) заключительной
- б) второй**
- в) первой
- г) нет правильно ответа

27. Состояние, когда по крайней мере одна структурная составляющая системы находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это вообще не сказывается, — это ... состояние системы:

- а) квазистабильное**
- б) микростабильное
- в) макростабильное
- г) нет правильно ответа

28. Кризис, отражающий нарушение закона пропорционального развития общественного производства, — это такой кризис:

- а) политический
- б) экономический
- в) структурный**
- г) нет правильно ответа

29. Во взаимосвязи между функционированием и развитием возникает такая тенденция развития, которая выражается в периодическом наступлении кризисов:

- а) циклическая**
- б) синусоидальная
- в) невротическая
- г) нет правильно ответа

30. Риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода:

- а) страховой
- б) инвестиционный**
- в) инновационный
- г) нет правильно ответа

31. Что не входит в фазы классического экономического цикла

- а). Пик производства**
- б). Подъем
- в). Депрессия
- г). Кризис
- д). Оживление

32. Экономический цикл состоит из ... фаз

- а). трех
- б). шести
- в). четырех**
- г). пяти

33. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.

- а). только внешних**

- б). только внутренних
- в). внутренних и внешних
- г) нет правильно ответа

34. Структура жизненного цикла предприятия связана с ...

- а). **жизненным циклом основного вида продукции предприятия**
- б). развитием кризисных явлений в экономике
- в). наличием необходимых финансовых ресурсов
- г) нет правильно ответа

35. Кризис может проявляться ...

- а). только на микроуровне
- б). только на макроуровне
- в). **как на микроуровне, так и на макроуровне**
- г). г) нет правильно ответа

36. Кризис является негативным явлением.

- а). **Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен**
- б). Да, так это разрушение привычной экономической среды
- в). Да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике
- г). Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

37. Кризисные явления несут положительные тенденции в экономику.

- а). Да, при условии, если этот кризис системный
- б). Нет
- в). **Да**
- г) нет правильно ответа

38. Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием ... факторов

- а). внутренних и внешних
- б). **только внутренних**
- в). только внешних
- г) нет правильно ответа

39. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

- а). **микроуровне**
- б). макроуровне
- в) нет правильно ответа
- г) микро и макро уровни

40. Кризис является закономерным явлением в экономике.

- а). Нет
- б). Только для капиталистической экономики
- в). **Да**
- г) нет правильно ответа

41. Антикризисное управление – это управление ...

- а). **которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий**
- б). несостоятельным предприятием
- в). в условиях экономического кризиса
- г) нет правильно ответа

42. Антикризисное управление может предупреждать банкротства.

- а). **Да. Это одна из задач антикризисного управления**
- б). Нет. Антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе
- в). Нет. Это задача риск менеджмента
- г). Нет. Это задача стратегического менеджмента

43. Что не входит в основные принципы антикризисного управления

- а). принцип адекватности
- б). единство целей управления на разных уровнях иерархии
- в). системный подход к решению поставленных задач
- г). **принцип научности**

44. Антикризисное управление может применяться к предприятиям не находящимся на стадии банкротства.

- а). **Да**
- б). Нет
- в). Да, только если при этом заинтересовано государство.
- г) нет правильно ответа

45. Что не входит в виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности

- а). Внешнее управление
- б). **Конкурсное производство**
- в). Стратегическое управление
- г). Бенчмаркинг

46. Менеджмент банкротства – управление ...

- а). направленное на принудительную ликвидацию
- б). **направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия**
- в). несостоятельностью (банкротство и управление процессом финансового оздоровления предприятия
- г) нет правильно ответа

47. Бенчмаркинг – это ...

- а). **Программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития**
- б). преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных и внутрифирменных клиентов
- в). управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды
- г). управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

48. Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это ...

- а). Кризис-менеджмент
- б). антикризисное управление
- в). стратегический менеджмент
- г). **реинжиниринг**
- д). Риск-менеджмент

49. Что не входит в виды схем реструктуризации

- а). межгосударственные

- б).** местные
- в). внесудебные
- г). региональные

50. Реестр требований кредиторов предусматривает ... очереди (ей).

- а).** три
- б). восемь
- в). четыре
- г). пять

51. Решение о признании должника банкротом выносит ...

- а).** Арбитражный суд РФ
- б). Собственник предприятия
- в). Кредитор
- г). Суды общей юрисдикции РФ

52. Выкуп предприятия его собственниками является формой антикризисного управления.

- а). Выкупать предприятие собственниками не разрешает законодательство РФ
- б).** Да
- в). Нет
- г) нет правильно ответа

53. Решение о ликвидации предприятия принимают ...

- а). арбитражный управляющий
- б).** суд РФ
- в). местные органы государственной власти
- г). собственник предприятия

54. Этапы, с которых может начаться арбитражное управление

- а).** Наблюдение, конкурсное производство в отдельных случаях
- б). финансовое оздоровление
- в). мировое соглашение
- г). конкурсное производство

55. Категории налогоплательщиков, в отношении которых не может применяться процедура банкротства «внешнее управление»

- а).** индивидуальные предприниматели
- б). муниципальные предприятия
- в). юридические лица
- г) нет правильно ответа

56. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это ...

- а). отказ от выплаты кредиторской задолженности
- б).** временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности
- в). списание кредиторской задолженности в судебном порядке
- г). реструктуризация кредиторской задолженности

57. Меры по ограничению полномочий кредиторов

- а). списание кредиторской задолженности
- б).** отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов
- в). пересмотр всех договорных обязательств
- г) нет правильно ответа

58. Инициаторы возбуждения процедуры несостоятельности

- а). Арбитражный суд РФ
- б). Органы местного самоуправления
- в). собственник предприятия**
- г) нет правильно ответа

59. Категории должников, к которым не применяется процедура внешнего управления

- а). акционерные общества закрытого типа
- б). кредитные учреждения**
- в). акционерные общества открытого типа
- г) нет правильно ответа

60. Процедуру внешнего управления можно вводить на 10 лет.

- а). Да, для всех предприятий
- б). Да, для градообразующих предприятий и под гарантии органа местного самоуправления**
- в). Да, если так решил внешний управляющий и собрание кредиторов
- г). Нет

61. Основания, при которых договор по отдельным сделкам признается недействительным

- а). если сделка не совершена с заинтересованными лицами
- б). если в результате исполнения сделки кредиторам могут быть причинены убытки**
- в). если сделка не связана с выплатой доли в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участника должника
- г) нет правильно ответа

62. Решение о применении к должнику процедуры внешнего управления принимает

- а). Арбитражный суд**
- б). кредиторы
- в). собственник предприятия
- г). внешний управляющий

63. Допускается следующая мера по восстановлению платежеспособности должника во время внешнего управления: исполнение обязательств собственником имущества должника.

- а). Нет
- б). Да**
- в). Только для кредитных учреждений
- г). Только для предприятий, находящихся в муниципальной собственности

64. Процедура внешнего управления — это процедура банкротства, направленная на ...

- а). ликвидацию должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему
- б). восстановление платежеспособности должника, без передачи полномочий арбитражному управляющему
- в). восстановление платежеспособности должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему**
- г) нет правильно ответа

65. Реестр требований кредиторов во время процедуры внешнего управления состоит из ... очередей.

- а). семи
- б). пяти
- в). трех**
- г) нет правильно ответа

66. Процедура внешнего управления вводится сроком на ...

- а). 1 год
- б). 18 месяцев**
- в). 5 лет
- г). 2 года

67. Чтобы признать должника банкротом, кредиторская задолженность должна составлять не менее ... рублей.

- а). 200 000
- б). 500 000
- в). 300 000
- г). **100 000**

68. Кредитование под залог — это ...

- а). выдача кредита под гарантии органов государственной власти
- б). **аванс под запасы**
- в). выдача кредита под гарантии третьих лиц
- г). **кредитование на условиях передачи запасов под контроль заемщика с предоставлением последним сохранной расписки**
- д). **передача запасов под контроль заимодавца**

69. Фирма «фактор» — это организация, которая ...

- а). продает дебиторскую задолженность
- б). **покупает дебиторскую задолженность**
- в). списывает дебиторскую задолженность
- г). **управляет дебиторской задолженностью**

70. Активы, на которые не распространяется метод ускоренной амортизации

- а). подвижной состав автомобильного транспорта, по которому начисление амортизации производится по нормам, определенным в процентах от стоимости автомашины, отнесенной к 1 000 км их фактического пробега
- б). все виды машин и оборудования,
- в). **уникальная техника и оборудование, машины и оборудование нормативным сроком службы до 3 лет**
- г). все виды машин и оборудования за исключением тех, которые находятся в залоге

71. Источники инвестиций на несостоятельных предприятиях, которые можно отнести к внутренним

- а). банковские кредиты
- б). **нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления, сокращение издержек производства**
- в). реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности
- г). доходы, полученные от оптимизации структуры капитала

72. Факторинг позволяет ...

- а). **ускорить оборачиваемость оборотных средств**
- б). получить дебиторскую задолженность в судебном порядке
- в). списать дебиторскую задолженность
- г) нет правильно ответа

73. План внешнего управления — это процедура, направленная на ...

- а). восстановление платежеспособности предприятия без отстранения бывшего руководства предприятия от занимаемой должности
- б). **восстановление платежеспособности предприятия с отстранением бывшего руководства предприятия от занимаемой должности**
- в). ликвидацию предприятия должника
- г) нет правильно ответа

74. Метод ускоренного переноса балансовой стоимости основных фондов на издержки производства и обращения — это ...

- а). консервация производства
- б). простая амортизация
- в). **ускоренная амортизация**



г) нет правильно ответа

75. Виды факторинга

- а). **традиционный**
- б). долгосрочный
- в). бессрочный
- г). **срочный**

76. При ускоренной амортизации нормы амортизационных отчислений можно увеличить в ... раза.

- а). **2**
- б). 3
- в). 4

г) нет правильно ответа

77. Внешние источники инвестиций на несостоятельных предприятиях

- а). **сбережения граждан, личные денежные средства учредителей предприятия должника, иностранные целевые инвестиции**
- б). снижение непроизводственных издержек
- в). оптимизация налоговых платежей
- г) нет правильно ответа

78. Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен сроком ...

- а). **от 1 года до пяти лет**
- б). от 3 лет до 7 лет
- в). до 15 лет под гарантии государства
- г) нет правильно ответа

79. Прямая санация предприятия – это ...

- а). **прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности**
- б). изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия.
- в). метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника
- г) нет правильно ответа

80. Реструктуризация задолженности может использоваться с помощью вексельного обращения.

- а). Нет
- б). Да, но только при согласии организации выдавшей вексель
- в). **Да**
- г) нет правильно ответа

81. Преимущества, которые может принести реоформление задолженности в вексельные обязательства

- а). есть возможность не платить по своим обязательствам
- б). **улучшается финансовое состояние предприятия, переносится срок выплаты долга, проценты уменьшаются или ликвидируются**
- в). списывается часть кредиторской задолженности
- г). списывается кредиторская задолженность

82. Инвестиционный налоговый кредит – это ...

- а). отнесение срока уплаты налога на срок от 3 до 12 месяцев с поэтапным погашение задолженности
- б). условия, когда сумма задолженности выплачивается поэтапно, а не вся сразу
- в). отнесение срока уплата налога на срок от 1 до 6 месяцев, но с единовременной выплатой всей суммы задолженности по истечении установленного срока
- г). **отнесение срока уплаты задолженности по налогам с определенными условиями**

83. Методы реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного

- а). **передача акций в счет погашения задолженности, передача имущества должника в счет погашения задолженности, передача прав требований в счет погашения задолженности**
- б). погашение задолженности только перед бюджетом
- в). полное погашение задолженности
- г) нет правильно ответа

84. Налоговый кредит – это отнесение срока уплаты налога на срок от...

- а). 1 года до 15 лет с поэтапным погашением задолженности
- б). **3 до 12 месяцев с поэтапным погашением задолженности**
- в). 3 до 12 месяцев с единовременным погашением всей суммы по окончании срока
- г) нет правильно ответа

85. Судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности начинается с ...

- а). взыскания процентов за пользование чужими деньгами
- б). признания задолженности должником
- в). **подачи искового заявления в суд**
- г). исполнения обязательств

86. Продажа дебиторской задолженности – это ...

- а). **передача права требования**
- б). взыскание задолженности через суд
- в). списание дебиторской задолженности
- г) нет правильно ответа

87. Меры для уменьшения дебиторской задолженности

- а). работать как можно с меньшим числом клиентов
- б). **иски в суд, скидки на цены на досрочную оплату продукции, составление актов сверок**
- в). работа как можно с большим числом клиентов
- г) нет правильно ответа

88. Специфика современной кредиторской задолженности в России

- а). она имеет бюджетное происхождение
- б). **она не реальна к взысканию**
- в). по ней отказывают взыскивать в судебном порядке
- г) нет правильно ответа

89. Срок исковой давности, установленный в РФ

- а). **3 года**
- б). 1 год
- в). 10 лет
- г). 5 лет

90. Заявление о взыскании дебиторской задолженности надо направлять в ...

- а). европейский суд по правам человека
- б). конституционный суд РФ
- в). суды общей юрисдикции
- г). **арбитражный суд РФ**

91. Основное правило управления дебиторской задолженностью — оборачиваемость дебиторской задолженностью в ... оборачиваемости кредиторской задолженности.

- а). рублях должна быть равной
- б). днях должна быть больше
- в). **днях должна быть меньше**
- г) нет правильно ответа

92. Сущность договора цессии

- а). выдача гарантий об исполнении обязательств должника органами местного самоуправления
- б). замена кредитора в договоре**
- в). исполнение обязательств должника собственником имущества должника
- г). переход права собственности

93. Не бывает ... дебиторской задолженности.

- а). просроченной
- б). долгосрочной
- в). краткосрочной
- г). среднесрочной**

94. Ликвидация «проблемных зон» — это ...

- а). направления деятельности, которые приносят максимальные убытки**
- б). филиальная сеть предприятия
- в). те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия
- г). новые инвестиционные проекты

95. Экономические эффекты, которые может дать инвентаризация и оформление активов

- а). получение дополнительных доходов, рост капитализации, в снижение накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей**
- б). более эффективное использование трудовых ресурсов
- в). снижение расходов по заработной плате
- г) нет правильно ответа

96. В антикризисной программе должно быть отражено ...

- а). обязательное сокращение расходов на ФОТ
- б). используемые ресурсы, сроки программы, ожидаемые результаты программы, описание мероприятий и их обоснование, исполнители программы**
- в). обязательное сокращение сотрудников предприятия
- г) нет правильно ответа

97. Мероприятия, которые включает в себя понятие упорядочение закупок

- а). снижение закупочных цен, оптимизация уровня запасов, повышение качества закупок**
- б). повышение отпускных цен на свою продукцию
- в). работа только по предоплате
- г) нет правильно ответа

98. По формуле  $T_{хр} = \text{дисконт} / (\text{стоимость финансовых средств} - \text{стоимость хранения})$  рассчитывается ...

- а). ожидаемый период накопления запасов
- б). ожидаемый период потребления запасов**
- в). стоимость запасов
- г) нет правильно ответа

99. Положительные стороны заключения долгосрочных договоров

- а). снижение цен**
- б). экономия на скидках
- в). экономия на масштабах поставок
- г). стабильность поставок**

100. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации.

а). Да всегда

**б). Только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса**

в). Нет

г) нет правильно ответа

