**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
**Московский областной филиал**

Факультет экономики и менеджмента
*(наименование факультета*

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Международный менеджмент (с углубленным изучением иностранных языков)
*(наименование образовательной программы)*

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.07 Антикризисное управление
*(код и наименование РПД)*

бакалавр
*(уровень образования)*
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
*(код, наименование направления подготовки)*

Очная
*(форма обучения)*

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора − 2023

Красногорск, 2022

**Автор-составитель:**

К.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и финансов Гужов В.В.
*(ученое звание, ученая степень, должность)* *(Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой:**
Канд.психол.наук, доцент, Выпряжкина И.Б.
*(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
*(наименование структурного подразделения)*
Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры экономики и финансов
Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы ..... 3

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы ..... 5

3. Содержание и структура дисциплины ..... 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине ..... 7

5. Методические материалы для освоения дисциплины ..... 42

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ..... 44

6.1. Основная литература ..... 44
6.2. Дополнительная литература ..... 44
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация ..... 45
6.4. Интернет-ресурсы ..... 45

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ..... 45

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

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Антикризисное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции |
|---|---|---|---|
| УК ОС-8 | Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов | УК ОС-8.4 | Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ /трудовые или профессиональные действия[1] | Код компонента компетенции | Результаты обучения |
|---|---|---|
| Осуществление внешнеэкономической деятельности организации | УК ОС-8.4 | на уровне знаний*:*<br>об этапах управления инвестиционным проектом;<br>о методах привлечения инвестиций в проект. |
| | | на уровне умений:<br>планировать проектную деятельность;<br>анализировать эффективность реализации проекта. |
| | | на уровне навыков:<br>управлять коммуникациями инвестиционного проекта;<br>управлять сроками инвестиционного проекта;<br>управлять рисками инвестиционного проекта. |

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 № 239н, регистрационный номер 1279. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины «Антикризисное управление» составляет 4 з.е. (144 академических часа или 96 астрономических часов). В целях планирования при расчете структуры дисциплины применены академические часы (ак. час.).

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем для очной формы обучения – 32 ак. час., из них на лекции – 16 ак. час. (из них 10 ак.час. – с применением ДОТ); на практические занятия – 16 ак. час. На самостоятельную работу обучающихся − 108 ак. час.;

Место дисциплины в структуре образовательной программы: учебная дисциплина Б1.В.07 «Антикризисное управление» включена в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)» и изучается студентами очной и очно-заочной форм обучения в 7-м семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

**Структура дисциплины, реализуемой без применения ЭК**

| № Модуля ЭК | Наименование модуля | Объем дисциплины, час. | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[2], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР (ЭК)[1] | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | ВЛ | ПОЗ | СП | СРО | |
| Тема 1 | Понятие и сущность антикризисного управления | 10 | 4 | | 4 | | | | | 18 | О, Д, Т |
| Тема 2 | Банкротство кризисных (неплатежеспособны) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики | 10 | 2 | | 2 | | | | | 18 | О, Д, Т |
| Тема 3 | Виды, сущность, характер и причины банкротства организации | 10 | 2 | | 2 | | | | | 18 | О, Д, Т |
| Тема 4 | Основы и сущность неплатежеспособности организаций | 10 | 2 | | 2 | | | | | 18 | О, Д, Т |
| Тема 5 | Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций | 10 | 2 | | 2 | | | | | 18 | О, Д, Т |

| № Модуля ЭК | Наименование модуля | Объем дисциплины, час. | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[2], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР (ЭК)[1] | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | ВЛ | ПОЗ | СП | СРО | |
| Тема 6 | Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства | 10 | 2 | | 2 | | | | | 18 | О, Д, Т |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | 4 | | | | | ЗО |
| **Итого:** | | **144** | **16** | | **16** | **4** | | | | **108** | |

***Очная форма обучения***

Используемые сокращения:
Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) ;
ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа) ;
ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ) ;
КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;
ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.
СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях;
ВЛ – видеолекции;
ПОЗ – практикоориентированные задания;
СП – самопроверка;
СРО – самостоятельная работа обучающегося
*Примечание:*
** – формы заданий текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), тестирование (Т);*
*** – форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗО).*

## Содержание дисциплины

**Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления.**

Предмет, цели и задачи курса. Основные категории антикризисного управления. Понятие и сущность кризисов. Классификация кризисов. Этапы возникновения кризисов. Виды, фазы и циклы кризиса в организации. Цель антикризисного управления. Сущность антикризисного управления на различных уровнях управления. Система и механизм антикризисного управления. Принципы антикризисного управления организацией. Этапы антикризисного управления. Финансовый анализ как основа диагностики кризисного состояния организации.

**Тема 2. Банкротство кризисных (неплатежеспособны) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики.**

Кризис как один из этапов развития организации. Причины возникновения кризисов. Значение процедур банкротства для разрешения кризисных ситуаций в организациях. Стадии банкротства. Экономические и юридические аспекты процедуры банкротства организаций.

**Тема 3. Виды, сущность, характер и причины банкротства организации.**

Виды банкротств организаций: реальные, временные или условные, преднамеренные и фиктивные. Внешние (экономические, государственные, отраслевые, политэкономические, стихийные) и внутренние.

**Тема 4. Основы и сущность неплатежеспособности организаций.**

Внешние и внутренние факторы, обусловливающие ухудшение платежеспособности организаций. Внешние и внутренние связи организации и их значение для устойчивого функционирования организации, его финансового состояния. Виды обязательств организации, их характеристика и влияние на платежеспособность организаций. Сроки исполнения обязательств и риски неисполнения. Признаки и виды неплатежеспособности организаций. Основные причины возникновения состояния неплатежеспособности у организаций. Роль выручки и прибыли организации в определении его платежеспособности. Критические точки влияния на платежеспособность организации в финансово-хозяйственном обороте организации.

**Тема 5. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций.**

Цели и задачи финансового оздоровления организации. Организационно-структурные, производственные, экономические, финансовые и социальные меры по выводу из кризисного состояния организаций. Мероприятия по увеличению доходов и снижению кредиторской задолженности организации. Содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации.

**Тема 6. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства.**

Изменение структуры аппарата управления организацией. Функции и ответственность аппарата управления организацией. Совершенствование управления на предприятии в целях снижения риска банкротства. Изменение структуры управления. Функции и ответственность аппарата управления организацией по предупреждению банкротства Рост профессионализма менеджеров как одно из важных условий эффективности работы организации. Совершенствование форм и методов управления персоналом

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Антикризисное управление» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

- при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ); ответы на открытые вопросы;
- при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, дискуссия (устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия, групповое обсуждение вопросов); преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов (аудиторно): эссе / тест.

| № | Тема и / или раздел | Методы текущего контроля успеваемости в аудитории | Методы текущего контроля успеваемости с применением ДОТ |
|---|---|---|---|
| 1. | Понятие и сущность антикризисного управления | Опрос, дискуссия | Тестирование |
| 2. | Банкротство кризисных (неплатежеспособны) организаций как необходимый элемент развития рыночной экономики | Опрос, дискуссия | Тестирование, ответ на открытый вопрос |
| 3. | Виды, сущность, характер и причины | Опрос, дискуссия | Тестирование, ответ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | банкротства организации | | на открытый вопрос |
| 4. | Основы и сущность неплатежеспособности организаций | Опрос, дискуссия | Тестирование, ответ на открытый вопрос |
| 5. | Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций | Опрос, дискуссия | Тестирование, ответ на открытый вопрос |
| 6. | Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства | Опрос, дискуссия | Тестирование, ответ на открытый вопрос |

**4.1.2.** Промежуточная аттестация по учебной дисциплине «Антикризисное управление» осуществляется в форме зачета с оценкой. Зачет проводится путем устного собеседования преподавателя со студентом по билету, в котором сформулированы два теоретических вопроса.

### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

#### 4.2.1. Типовые оценочные материалы

**Тема 1**

**Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

- Стратегические намерения. Предпосылки развития стратегического управления.
- Три типа стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
- Три задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегий.
- Виды стратегий. Основные подходы школ стратегического менеджмента.
- Этапы стратегического менеджмента. Причины планирования стратегии. Острые углы. - Факторы, формирующие стратегию и этапы стратегического планирования.
Уточнение миссии и цели организации.
- Дерево целей и критерии отбора целей.
- Формулирование желаемого состояния организации.
- Критерии для оценки формулировки миссии.

**Тема 2**

**Опрос:**

Раскройте сущность и содержание задач создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегий

**Опрос:**

Содержание анализа внешней деловой окружающей среды.

**Опрос:**

Содержание анализа ресурсного потенциала предприятия.

**Задание: Разработка модели стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики**

Разработайте и обоснуйте выбор типа стратегии (корпоративная, деловая, функциональная) развития предприятия в современных условиях.

**Тема 3**

**Дискуссия:**

Вопросы к обсуждению:

- Использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка.
- Стратегия: проникновение на рынок.
- Стратегия: развитие рынка.
- Стратегия: разработка товара.
- Стратегия: диверсификация.
- Основные факторы выбора стратегии:
  - степень насыщенности рынка;
  - возможностеи предприятия постоянно обновлять производство

**Задание:**

На занятии разрабатывается технология поиска, обоснования и выбора стратегии развития предприятия.

**Тема 4**

**Дискуссия. Вопросы к обсуждению:**

- Стратегия маркетинга.
- Финансовая стратегия.
- Инновационная стратегия.
- Стратегия производства.
- Социальная стратегия.
- Стратегия организационных изменений.
- Экологическая стратегия

**Выполнение заданий.**

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по разработке и обосновании функциональных стратегий развития предприятия (организации).

**Опрос.**

- Роль стратегических целей. Критерии в постановке целей.
- Примеры стратегических целей. Дерево целей.
- Основные задачи стратегического управления, их решение.
- Разработка стратегии. Факторы, формирующие стратегию.
- Роль и место маркетинга в стратегическом менеджменте.
- Концепция и функции стратегического маркетинга.
- Соотношение стратегического маркетинга и стратегического менеджмента. Стратегии маркетинга.
- Ситуационный анализ как этап стратегического менеджмента.
- Анализ внешней среды. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности.
- Анализ внутренней среды: сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ.
- Методы ситуационного анализа;

**Тематика эссе по вопросу:**

1. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
2. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
3. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий.
4. Стратегии промышленных лидеров.
5. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
6. Определение основных экономических особенностей отрасли.

7. Методы анализа производства и конкуренции.
8. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
9. Выработка ценовой стратегии фирмы.
10. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
11. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический аспект.
12. Разработка инновационной стратегии организации.
13. Разработка антикризисной программы управления организацией.
14. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.

**Тема 5.**

**1. Дискуссия:**

Вопросы к обсуждению:

- Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.
- Стратегический анализ рисков предприятия.
- Процесс измерения рисков предприятия.

**2. Задание: Разработка и обоснование модели измерения рисков в стратегическом менеджменте**

На занятии разрабатывается и обосновывается модель измерения рисков.

**Тема 6.**

1. Вопросы к обсуждению:

- Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.
- Управление посильным и слабым сигналам.
- Управление в условиях стратегических неожиданностей.

**Опрос.**

Сущность, содержание и особенности применнеия методов анализа производства и конкуренции.

Сущность, содержание и особенности применнеия методов выработки ценовой стратегии фирмы.

Сущность, содержание и особенности применнеия методов управления инновациями в деятельности организации.

Сущность, содержание и особенности применнеия методов разработки антикризисной программы управления организацией.

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| УК ОС-8 | Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов | УК ОС-8.4 | Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов |

| Компонент компетенции | Индикатор оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| УК ОС-8.4 | Способен самостоятельно задавать уточняющие вопросы, находить недостающую информацию, критически ее оценивать, сравнивать информацию из одного источника с другими источниками, оценивать информацию на основе своего опыта и интересов, использовать системный подход в профессиональной деятельности; | Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы.. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. |

**4.3.2 Типовые оценочные средства**

**Теоретические вопросы**

1. 1. Сущность, цель и основные принципы антикризисного управления
2. Теории, объясняющие появление кризисов
3. Виды кризисов
4. Сущность банкротства. Экономические аспекты процедуры банкротства организаций
5. Виды банкротства
6. Методика определения фиктивного и преднамеренного банкротства
7. Основные факторы, влияющие на финансовое положение организации, и пути их оптимизации
8. Сущность банкротства. Юридические аспекты процедуры банкротства
9. Реорганизационные процедуры банкротства
10. Ликвидационная процедура банкротства

11. Анализ состояния организации: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в экстремальных ситуациях
12. Виды обязательств, их характеристики и влияние на платежеспособность организаций
13. Основные признаки и виды неплатежеспособности организаций
14. Основные причины возникновения состояния неплатежеспособности организаций
15. Система учета как основа анализа и подготовки управленческих решений
16. Основные методы обработки информации и их характеристика
17. Методы диагностики финансового состояния и прогнозирования банкротства организации: общая характеристика
18. Зарубежный опыт прогнозирования банкротства организации. Модель Альтмана.
19. Зарубежный опыт прогнозирования банкротства организации. Модель Бивера.
20. Зарубежный опыт прогнозирования банкротства организации. Модель Аргенти.
21. Цели и задачи финансового оздоровления организации
22. Организационно-структурные мероприятия по выводу организации из кризиса
23. Производственные мероприятия по выводу организации из кризиса
24. Финансовые мероприятия по выводу организации из кризиса
25. Содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации
26. Система мероприятий санации организации-должника
27. Основные концепции и формы санации
28. Цели реорганизации юридических лиц и их экономическая сущность
29. Изменение учетной политики и бухгалтерского учета при реорганизации юридических лиц
30. Изменение структуры аппарата управления в целях снижения риска банкротства организации
31. Основные функции и ответственность аппарата управления организацией
32. Профессионализм менеджеров как условие эффективности организации
33. Проблемы социальной защиты работников несостоятельных организаций

**Тесты по дисциплине Антикризисное управление**

1. Под кризисом принято понимать
1. повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности
*2. крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде
3. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации

2. Экономический цикл – это
*1. повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности
*2. крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде
3. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации

3. Фазы цикла общественного воспроизводства включают такие этапы, как
1. создание, рост, стабилизация, спад, ликвидация
2. рождение, детство, юность, зрелость, старость
*3. кризис, депрессия, оживление, подъем

4. Жизненный цикл организации включает такие этапы, как

1. создание, рост, стабилизация, спад, ликвидация
2. рождение, детство, юность, зрелость, старость
*3. кризис, депрессия, оживление, подъем

5. Виды экономических циклов -
1. детерминированные, стохастические
*2. нерегулярные, циклические
3. экзогенные (внешние), эндогенные (внутренние)

6. Кризисы, охватывающую всю социально-экономическую систему, называются
1. производственными
*2. общими
3. объективными
4. произвольными

7. Кризисы, охватывающую часть социально-экономической системы называются
*1. локальными
2. объективными
3. произвольными
4. субъективными

8. Экономический кризис порождает
*1. циклическое развитие экономики
2. спад производства
3. снижение деловой активности
4. депрессия

9. Известный русский экономист Н.Д.Кондратьев придерживался теории
1. регуляции
*2. «длинных волн»
3. нововведений
4. диспропорциональности

10. Причины кризиса не зависящие от предприятий, или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени – это причины
*1. внешние
2. внутренние
3. качественные
4. количественные

11. Причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия, - это причины
1. внешние
2. качественные
3. количественные
*4. внутренние

12. Причина кризиса – это
1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
*2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис

3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

13. Симптомы кризиса – это
*1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис
3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

14. Фактор кризиса – это
1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис
*3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

15. Кризисы организации можно классифицировать на
1. детерминированные, стохастические
2. основные, дополнительные
*3. экзогенные (внешние), эндогенные (внутренние)

16. Антикризисное управление организацией – это
1. вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
2. вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями
*3. вид управленческой деятельности по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии

17. Несостоятельность (банкротство) предприятия – это
1. переход имущества от собственника к другим лицам при отсутствии юридических оснований к этому
*2. неспособность удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей
3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

18. Стадии банкротства по развитию финансовой неустойчивости
1. возникновение, рост, стабилизация, спад, ликвидация
*2. зарождение, возникновение, длительная и хроническая
3. временное, реальное, преднамеренное, фиктивное

19. Банкротство с экономической точки зрения – это
1. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами
2. возможность решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору
*3. следствие плохого учета рисков при неумелом руководстве организации

20. Банкротство с юридической точки зрения – это
1. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами

*2. возможность решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору
3. следствие плохого учета рисков при неумелом руководстве организации

21. Виды банкротства организаций -
1. возникновение, рост, стабилизация, спад, ликвидация
2. зарождение, возникновение, длительное, хроническое
*3. временное, реальное, преднамеренное, фиктивное

22. Для установления наличия (отсутствия) признаков фиктивного банкротства определяются
*1. обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами
2. условия совершения сделок должника
3. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами и условия совершения сделок

23. Для установления наличия (отсутствия) признаков преднамеренного банкротства определяются
1. обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами
2. условия совершения сделок должника
*3. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами и условия совершения сделок

24. Для анализа финансового состояния организации с целью выявления (отсутствия) признаков банкротства необходима информация о
1. поставщиках, конкурентах, потребителях, посредниках
*2. имуществе должника, дебиторах и кредиторах, задолженности перед бюджетом и фондами
3. конъюнктуре рынка, действиях правительства, политическом климате

25. Правами на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании банкротом обладают
1. дебитор, конкурсный кредитор, уполномоченные органы
2. дебитор, конкурсный кредитор, налоговые органы
*3. организация-должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы

26. Признаками несостоятельности юридического лица являются:

| | по сумме задолженности не менее | по срокам исполнения в течение |
|---|---|---|
| *1 | 100 т. руб.; | 3 месяцев |
| 2 | 500 т. руб.; | 6 месяцев |
| 3 | 200 т. руб.; | 1 месяца |

27. Процедуры банкротства по видам можно разделить на
1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление
2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица
*3. досудебные, судебные, внесудебные

28. Реорганизационные процедуры банкротства можно разделить на
*1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление
2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица
3. досудебные, судебные, внесудебные

29. Ликвидационные процедуры банкротства можно разделить на
1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление
*2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица
3. досудебные, судебные, внесудебные

30. Процедура наблюдения проводится в срок до
1. 3 месяцев
*2. 7 месяцев
3. 18 месяцев

31. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать
1. 12 месяцев
2. 18 месяцев
*3. 24 месяцев

32. Ликвидационные процедуры осуществляются в течении
1. 18 месяцев с возможностью продления не более шести месяцев
*2. одного года с возможностью продления не более шести месяцев
3. двух лет с возможностью продления не более шести месяцев

33. Конкурсный управляющий для организации работы по ликвидации предприятия назначается судом
1. верховным
*2. арбитражным
3. народным
4. третейским

34. Наблюдение – это
1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц
*2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния
3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления
4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

35. Санация – это
1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц
2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния
*3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления
4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

36. Мировое соглашение – это
*1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния
3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления
4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

37. Конкурсное производство – это
1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц
2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния
3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления
*4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

38. Бухгалтерская отчетность представляет собой
1. степень покрытия обязательств организации ее активами
2. систему интегральных показателей, характеризующих источники формирования ресурсов и направления их использования за определенный период
*3. систему показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации, а также финансовые результаты ее деятельности за определенный период

39. Бухгалтерский баланс представляет собой
1. степень покрытия обязательств организации ее активами
*2. систему интегральных показателей, характеризующих источники формирования ресурсов и направления их использования за определенный период
3. систему показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации, а также финансовые результаты ее деятельности за определенный период

40. К пользователям бухгалтерской отчетности с прямым финансовым интересом относятся
1. органы статистики, арбитраж, аудиторские фирмы
2. финансовые, налоговые, правительственные органы, заказчики, профсоюз
*3. инвесторы, кредитные организации

41. К пользователям бухгалтерской отчетности с косвенным финансовым интересом относятся
1. органы статистики, арбитраж, аудиторские фирмы
*2. финансовые, налоговые, правительственные органы, заказчики, профсоюз
3. инвесторы, кредитные организации

42. К пользователям бухгалтерской отчетности без финансового интереса относятся
*1. органы статистики, арбитраж, аудиторские фирмы
2. финансовые, налоговые, правительственные органы, заказчики, профсоюз
3. инвесторы, кредитные организации

43. Дебиторская задолженность – это
1. задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству
*2. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации

3. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации и задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству

44. Кредиторская задолженность – это
*1. задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству
2. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации
3. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации и задолженность данной организации другим организациям, лицам и

45. Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации состоит в
*1. сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов.
2. определении удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов
3. процесс целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для выработки эффективных управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности организации

46. Структурный (вертикальный) анализ баланса организации состоит в
1. сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов.
*2. определении удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов
3. процесс целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для выработки эффективных управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности организации

47. Продолжительность временного периода, в течение которого может быть осуществлена трансформация актива в денежные средства, характеризует
1. ликвидность актива
*2. степень ликвидности
3. степень устойчивости
4. степень платежеспособности

48. Увеличение числа оборотов оборотных средств достигается за счет
1. увеличения времени производства и времени обращения
*2. сокращения времени производства и времени обращения
3. увеличения времени обращения и сокращения времени производства
4. увеличения времени производства и сокращения времени обращения

49. Под периодом окупаемости инвестиций понимается время
*1. необходимое для возмещения инвестиционных затрат
2. реализации инвестиционного проекта
3. по истечении которого предприятие получит прибыль от реализации инвестиционного проекта

50. Z-модель Альтмана применяется с целью
*1. прогнозирования возможного банкротства предприятия
2. установления удовлетворительности структуры баланса предприятия
3. установления признаков банкротства предприятия
4. оценки финансового состояния предприятия

51. Z-модель Альтмана имеет характер
1. прогнозный
*2. ретроспективный
3. экстраполяционный
4. сравнительный

52. Один из распространенных методов интегральной оценки угрозы банкротства организации является модель
1. Смита
*2. Альтмана
3. Ларионова
3. Ланкастера

53. Факторинг – это
1. отказ от исполнения обязательств
2. уступка требования; передача обязательства (долговых документов) третьему лицу
*3. комплекс услуг для поставщиков товаров или услуг, предоставляющих отсрочку платежа

54. Специализация в управлении – это
1. перераспределение видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для эффективного решения организационных задач
*2. разделение труда на отдельные операции
3. распределение власти между людьми и производственными единицами внутри организации

55. Показатели оборачиваемости характеризуют
1. платежеспособность
*2. деловую активность
3. рыночную устойчивость

56. Какое значение коэффициента восстановления платежеспособности является оптимальным?
1. К = 1
*2. К ≥ 1
3. К < 1

57. Юридическим лицом не исполнены денежные обязательства перед кредиторами в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Это является
1. признаком банкротства
2. основанием для признания должника банкротом
*3. основанием для возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве
4. основанием для введения процедуры наблюдения

58. Бухгалтерский баланс организации без привлечения других документов позволяет проанализировать
*1.платежеспособность
2. рентабельность основной деятельности
3. эффективность финансовых вложений
4. все ответы верны

59. Несостоятельность организации наступает, когда
1. организация в текущий момент получила убытки

2. имеет место задержка выплат заработной платы работникам
*3.отсутствует возможность погашения обязательств организации
4. происходит затоваривание продукции на складах организации

60. Анализ имущественного состояния организации - это
1.оценка структуры пассивов, соотношения собственных и заемных средств, вложенных в имущество
*2.оценка стоимости активов организации, изучение структуры имущества и динамики изменения составляющих
3. соотношение стоимости активов и структуры пассивов организации

61. Оценка динамики финансовых показателей производится с помощью
1.вертикального анализа
*2. горизонтального анализа
3. определения финансовых коэффициентов

62. К источникам формирования запасов относятся
1. собственные оборотные средства
2. собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов и затрат
3. краткосрочные заемные средства
*4. все ответы верны

63. Наличие текущих финансовых обязательств стать основанием для возбуждения иска о признании организации банкротом
1. может
2. может, в случае превышения рекомендуемого значения норматива финансовой независимости
* 3. не может

64. Денежный поток по операционной деятельности представляет собой
1. поступление и выплату денежных средств, обусловленных внешним финансированием
2. платежи и поступления денежных средств, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций
* 3.денежные выплаты, связанные с осуществлением операционной деятельности организации, которая должна приносить основной доход

65. Чистый поток денежных средств – это
*1. разница между поступлением и расходованием денежных средств
2. совокупность поступлений или расходования денежных средств в рассматриваемом периоде
3. денежный поток с равномерными временными интервалами

66. Затраты на сырье и материалы
1. относятся к постоянным издержкам
*2.относятся к переменным издержкам
3. не относятся к издержкам

67. Затраты на аренду помещений
*1. относятся к постоянным издержкам
2. относятся к переменным издержкам
3. не относятся к издержкам

68. При увеличении объема производства продукции суммарная величина переменных затрат
1. снижается
2.* растет
3. не изменяется

69. При увеличении объема производства продукции удельная величина переменных затрат
1. снижается
2. растет
*3.не изменяется

70. При увеличении объема производства продукции удельная величина постоянных затрат
*1.снижается
2. растет
3.не изменяется

71. Маржинальный доход организации определяется как
1.разность между выручкой от продаж и суммой прямых материальных затрат
*2.разность между выручкой от продаж и суммой переменных издержек
3.суммой прибыли от продаж и переменных издержек

72. Имущество организации, его состав и состояние в денежной форме отражаются в
*1.балансе
2. отчете о прибыли и убытках
3. отчете о движении денежных средств

73. Рентабельность собственного капитала определяется как отношение
*1. чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала
2. чистой прибыли на стоимость капитала на конец года
3. прибыли до налогообложения на среднегодовую стоимость капитала

74. Денежный поток, связанный с приобретением и выбытием долгосрочных активов, называется
*1. инвестиционным
2. операционным
3. финансовым

75. Поступления от эмиссии акций или других долевых бумаг входят в состав потока
1.инвестиционного
*2. финансового
3. операционного

76. Способность трансформироваться в денежные средства характеризует
1. платежеспособность предприятия
*2. ликвидность актива
3. ликвидность предприятия

77. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде – это _____

Правильный ответ: кризис

78. Экономический цикл состоит из _____ фаз. *(вписать цифрой)*
Правильный ответ: 4

79. Последний закон о несостоятельности (банкротстве) был принят в _____ году.
Правильный ответ: 2002

80. Чтобы признать должника банкротом, кредиторская задолженность должна составлять не менее _____рублей. *(вписать цифрой)*

Правильный ответ: 100000

81. Срок исковой давности, установленный в РФ составляет _____ года. *(вписать цифрой)*

Правильный ответ: 3

82. Дело о банкротстве рассматривается _____судом
Правильный ответ: арбитражным

83. Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется _____.
Правильный ответ: внесудебной

84. Погашение задолженности осуществляется в следующей последовательности

1. Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда
2. Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам
3. Расчеты с другими кредиторами
Правильный ответ: 1, 2, 3

85. Упорядочите виды несостоятельности организаций по увеличению степени тяжести и ответственности перед законом:
1) предприятие-должник (обычный);
2) несостоятельный должник;
3) фиктивный должник;
4) преднамеренный должник;
5) неосторожный должник;
6) банкрот.
Правильный ответ: 1-2-5-3-4-6

86.Упорядочите фазы развития кризиса
1) депрессия;
2) кризис;
3) подъем;
4) оживление
Правильный ответ: 2-1-4-3

87. Укажите порядок процедур в цикле антикризисного менеджмента:

1) планирование;
2) маркетинг;
3) диагностика предприятия;
4) антикризисные управленческие решения;
5) мотивация;
6) контроль;
7) учет результатов
Правильный ответ: 3-2-1-4-5-7-6

88. Проставьте последовательность прохождения процедур банкротства

1. финансовое оздоровление
2. внешнее управление
3. наблюдение
4. конкурсное производство
Правильный ответ: 3-1-2-4

89. Укажите порядок процедур непосредственно в самом начале технологической схемы антикризисного управления:
1. проводится анализ кризисной ситуации
2. осуществляется сбор и первичный анализ исходной информации в предприятии
3. создается специализированная рабочая группа по выведению предприятия из кризисной ситуации
4. разрабатывается система мер по выводу предприятия из кризисной ситуации
Правильный ответ: 2-1-3-4

90. Упорядочите стадии несостоятельности организаций по увеличению степени тяжести:
1. банкротство
2. возникновение финансовой неустойчивости (начальная)
3. зарождение финансовой неустойчивости (скрытая)
4. хроническая финансовая неустойчивость
5. длительная финансовая неустойчивость
Правильный ответ: 3-2-5-4-1

2.3 (установление соответствия)
91. Установите соответствие между сгруппированными статьями активов баланса по ликвидности и их сущностью

1. А1
2. А2
3. А3
4. А4

1 трудно реализуемые
2 наиболее ликвидные
3 быстро реализуемые
4. медленно реализуемые

Правильный ответ: 1-2, 2-3, 3-4, 4-1.

92. Установите соответствие между сгруппированными статьями пассивов баланса по срочности исполнения и их сущностью

1. П1
2. П2
3. П3
4. П4

1 постоянные (устойчивые) пассивы
2 долгосрочные обязательства
3 краткосрочные обязательства
4. наиболее срочные обязательства

Правильный ответ: 1-4, 2-3, 3-2, 4-1

93. Установите соответствие между назначаемыми управляющими и процедурами банкротства

1. временный
2. административный
3. внешний
4. конкурсный

1. финансовое оздоровление
2. наблюдение
3. конкурсное производство
4. внешнее управление

Правильный ответ: 1-2, 2-1, 3-4, 4-3.

94. Установите соответствие между приведенными понятиями и их сущностью

1. платежеспособность организации
2. финансовая устойчивость организации
3. ликвидность организации

1. способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
2. долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
3. способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами

Правильный ответ: 1-3, 2-2, 3-1.

95. Установите соответствие между приведенными понятиями и их сущностью

1. конкурсное производство
2. мировое соглашение
3. наблюдение
4. финансовое оздоровление
1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния
3. процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности
4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

Правильный ответ: 1-4, 2-1, 3-2, 4-3.

96. Установите соответствие между экономическими циклами и их периодичностью (лет)

1. длинноволновые (Н.Д. Кондратьев)
2. воспроизводственные, строительные (И.Шумпетер, С.Кузнец и Р.Голдсмит)
3. среднесрочные (К. Джаглер)
4. краткосрочные (Дж. Китчин)

1. 3-4
2. 7-10
3. около 20
4. 40 - 60

Правильный ответ: 1-4, 2-4, 3-2, 4-1.

97. Установите соответствие между видами банкротства и их сущностью

1. реальное банкротство организации
2. временное, условное банкротство
3. преднамеренное (умышленное) банкротство
4. фиктивное банкротство

1. сознательное создание руководителями и собственниками организации состояния неплатежеспособности
2. ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов
3. состояние неспособности предприятия восстановить платежеспособность собственного и заемного капитала 0
4. состояние неплатежеспособности организации, когда сумма активов организации превосходит объем ее долгов и имеется возможность восстановить ее платежеспособность

Правильный ответ: 1-3, 2-4, 3-1, 4-2.

98. Дисконтированная стоимость притоков (доходов) денежных средств равна 200 тыс. руб., дисконтированная стоимость оттоков (затрат) - 100 тыс. руб.. Тогда индекс доходности инвестиций составит:
0,5
*2
100
минус 100
Правильный ответ: 2

99. Дисконтированная стоимость притоков (доходов) денежных средств равна 200 тыс. руб., дисконтированная стоимость оттоков (затрат) - 150 тыс. руб.. Тогда чистая текущая стоимость инвестиций составит:
минус 50
350
0,5
*50
Правильный ответ: 50

100. Проект, по которому дисконтированная стоимость притоков денежных средств равна 400 тыс. руб., а дисконтированная стоимость оттоков - 200 тыс. руб., к рассмотрению инвестором принимается? *(ответить «да» или «нет»)*
Ответ: _____

Правильный ответ: да

101. Проект, по которому дисконтированная стоимость притоков денежных средств равна 400 тыс. руб., а дисконтированная стоимость оттоков - 500 тыс. руб., к рассмотрению инвестором принимается? *(ответить «да» или «нет»)*
Ответ: _____

Правильный ответ: нет

102. Первоначальные инвестиции в проект составили 800 тыс. руб.. Прогнозируются следующие поступления от реализации проекта: за 1-й год 200 тыс. руб., за 2-й год 400 тыс. руб., за 3-й год 300 тыс. руб.. Тогда срок окупаемости проекта равен:
*2,67
2,33
2,35
Правильный ответ: 2,67

103. Известны следующие данные бухгалтерской отчетности: денежные средства на конец периода составили 1000 тыс. руб., оборотные активы - 8000 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 12000 тыс. руб., долгосрочные обязательства - 4000 тыс. руб., собственный капитал (капитал и резервы) - 9000 тыс. руб.. В этом случае значение коэффициента текущей ликвидности составит:
1,5
0,5
0,083
*0,67
Правильный ответ: 0,67

104. Известны следующие данные бухгалтерской отчетности: денежные средства на конец периода составили 1000 тыс. руб., оборотные активы - 8000 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 12000 тыс. руб., долгосрочные обязательства - 4000 тыс. руб., собственный капитал (капитал и резервы) - 9000 тыс. руб.. В этом случае значение коэффициента быстрой ликвидности составит:
1,5
0,5
*0,083
0,67

Правильный ответ: 0,083

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 1

**Практическая ситуация.**
Программа развития ООО Лебедянское

Обеспечить:
- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- без убыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Стоить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ от 24 января 1994 года № 24. «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ, 1994 №5 статья №35)

Экономика и финансы.

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

В 2015 г. 36000т.р.
В 2016 г. 44800т.р.
В 2017 г. 50000т.р.
В 2018 г. 55000т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

В 2015 г. 6360т.р.
В 2016 г. 6500т.р.
В 2017 г. 7000т.р.
В 2018 г. 7700т.р.

Выработать товаров народного потребления:

В 2015г. 3980т.р.
В 2016г. 4030т.р.
В 2017г. 4500т.р.
В 2018г. 5000т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

**В 2015г. до 30%**

В 2016г. до 30%
В 2017г. до 35%
В 2018г. до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1.5 раза к 2016 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

**Торговая деятельность**

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2015г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

| | |
|---|---|
| Мороженого не менее | 3% |
| Рыба | 5% |
| Мясо | 8% |
| Плодов и фруктов | 5% |
| Строительных материалов | 3% |
| Электро- товаров | 3% |

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения коньюктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%

Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%

В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

**Общепит**

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2015г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%

3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

| | |
|---|---|
| Сало | 70цн. |
| Полуфабрикатов | 250т.р. |
| Кулинарные | 200т.р. |
| Кондитерские | 800т.р |

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.

5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.

6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

**Производство**

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

| | |
|---|---|
| В Агрономской хлебопекарне | 1шт. |
| В Куйманской хлебопекарне | 1шт. |

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

| | |
|---|---|
| Печенья | 1тн. |
| Пряники | 2тн. |
| Сухарики | 2тн. |
| Палочки, Бублики | 0,2тн. |

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

**Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:**

1.Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2.Определите количественные и качественные цели?

3.Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации.

4.Постройте древо целей.

**3.Контроль:** подготовить текст для сдачи на проверку.

**4. Задание на дом**: (вариативно) доработать результаты практической работы.

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 2

**Ситуация**

**Устав ОАО «Ле Маз».**

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

**Наименование и местонахождение общества.**

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья №2.

**Юридический статус общества**

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличие лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

**Ликвидация общества.**

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания С.В. Грицай

Секретарь собрания И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

**Вопросы:**

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

**3. Контроль:** подготовить текст с письменными ответами для сдачи на проверку.

**4. Задание на дом**: (вариативно): доработать результаты практической работы, подготовить её для сдачи на проверку.

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 3

**Практическая ситуация.**
**ОТЕЛЬ « ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»**

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам.долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли

для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

**Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)**

| Статья расхода | «Лазурный берег» | В целом по отрасли |
|---|---|---|
| Питание | 49 | 41 |
| Проживание | 16 | 21 |
| Напитки | 28 | 33 |
| Прочее | 7 | 5 |
| Всего | 100% | 100% |

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агенство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

**Вопросы.**

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

**3.Контроль:** подготовить текст для сдачи на проверку.

**4. Задание на дом:** (вариативно) оформит результаты практической работы**.**

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 4

**СИТУАЦИЯ**

**НАРОДНЫЙ КОМПЬЮТЕР «АМАТА»**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественны, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако, вскоре идея закрепилась, и было решено преступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы».

В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма "Stin Coman" провела переговоры с фирмой "Aquarius System" по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании "Merisel" и дилерскую сеть фирмы "Aquariyus". На проведении рекламной компании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент "Stin Coman" г-н Анисимов с уверенностью объявил о том , что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплутационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную компанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

**Вопросы к ситуации.**

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?

2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?

4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?

5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.

6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

**3.Контроль:** индивидуально-корректировочный, консультации студентов с преподавателем, подготовить текст для сдачи на проверку.

**4.Задание на дом**: (вариативно) подготовить развёрнутый анализ сильных и слабых сторон организации.

**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 5**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ**

**АНПО «ХОЛОД»**

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

*Продукция предприятия.*

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции-П1, П2, П3, П4, П5. Из них три вида—П1, П2, П3 занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции П1 и П2, занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция П1 и П2 пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства—промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т. д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции П3 (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция П4 и П5 относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения- компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей, как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П4 и П5 в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немногим больше 10%). При

этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

*Потенциал предприятия.*

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела-отдела сервисного обслуживания (ОСО).

*Рыночные позиции предприятия.*

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом невостребования значительного объема продукции П1, П2, П3, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П4 и П5(рис.16).

*Прогноз развития рынка*

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000г представлен в таблице.

По продукции П1 и П2 наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн. усл. единиц.

По продукции П3 по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятны

Продукция П3 и П4 является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка , растет спрос , имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке .

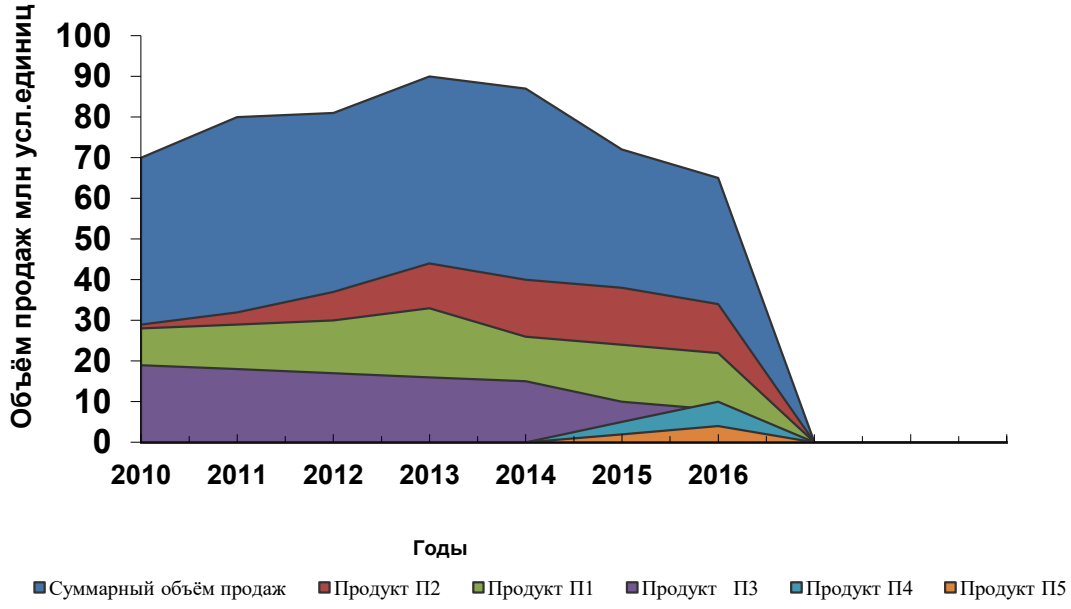


Рисунок «Жизненные циклы продукции».
Таблица
Портфельный прогноз продукции предприятия

| Показатель | Вид продукции | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | П1 | П2 | П3 | П4 | П5 |
| Ёмкость рынка млн усл. ед.<br>Объём производства млн усл. ед.<br>Изменение рыночного спроса, %<br>Доля продукции предприятия на рынке | 20,0<br>20,0<br>-40,0<br>100 | 30,0<br>30,0<br>-40,0<br>100 | -<br>5,0<br>-50,0<br>- | 10,0<br>6,0<br>5,0<br>20,0 | 5,0<br>2,0<br>25,0<br>10,0 |

*Сильные и слабые стороны предприятия.*

В матрице ситуационного анализа(SWOT) ,произведено экспертами по системе трех факторов , отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля , представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия. Результат суммарного влияния сильных и слабых сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен. Несмотря на экономические изменяющиеся условия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности .

**Матрица ситуационного анализа (SWOT).**

| Внешняя среда | Внутренняя среда | | | | | | | | Всего |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Слабые стороны | | | | Сильные стороны | | | | |
| | Неразвитость каналов сбыта | Слабая информационно-техническая база | Недостаток свободных средств | Итого | Собственная база НИОКР | Сравнительно низкие цены на | Наличие международных сертификатов на продукцию | Итого | |
| | ***Возможности*** | | | | | | | | |
| Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка) | -2 | -1 | -3 | -6 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 |
| Проведение сбалансированной кредитной политики | 0 | -1 | 0 | -1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 2 |
| Выход на международный рынок | -1 | -1 | -3 | -5 | 3 | 3 | 3 | 9 | 4 |

| | *Угрозы* | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ужесточение конкуренции | -3 | -3 | -3 | -9 | 2 | 3 | 2 | 7 | -2 |
| Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства | 0 | -1 | -3 | -4 | 0 | 3 | 0 | 3 | -1 |
| Неплатёжеспособность покупателей | -3 | -1 | 0 | -4 | 0 | 3 | 0 | 3 | -1 |
| ИТОГО | -9 | -8 | -12 | -29 | 10 | 15 | 9 | 34 | 5 |

Однако, отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

**Задания.**

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.
3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.
4. Выберете маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

**3. Контроль**: подготовить текст для сдачи на проверку.

**4. Задание на дом:** опишите возможные пути преодоления отсутствия опыта в области формирования общей стратегии предприятия.

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 6

### ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

### РЫНОК СВЯЗИ

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы . В то время как в США этим видом связи пользовалось около 50 млн чел –3-5% населения России, по данным компании *Vessolink-Единая Пейджинговая* , число абонентов составило к концу 1999г. составило около 300-350 тыс. человек и практически не увеличивается.

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовою и в пейджинговую сети практически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи , не раздумывая выбирают телефон , даже несмотря на то ,что он дороже в обслуживании . Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов , но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложат средства в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос—работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США ).

Распространению пейджинга препятствует недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно лишь перейдя на новый, более современный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытаются только эксплуатировать *Mobile Telecom*) . Это потребует инвестиций в десятки миллионов долларов.

**Вопросы и задания.**

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.
2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?
3. Выберите стратегию для успешного развития пейджинговой связи.
4. Предложите пути реализации такой стратегии.

5. **Контроль**: подготовьте текст с письменными ответами для сдачи на проверку.
6. **Задание на дом:** рассмотрите альтернативные варианты услуг связи для абонентов, какие перспективы открываются для пейджинговой связи в России.

### 4.4. Шкала оценивания.

#### 4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

| **Шкала оценивания по дисциплине (зачет с оценкой)** | |
|---|---|
| **Баллы** | **Оценка** |
| 0 – 40 | неудовлетворительно |
| 41– 60 | удовлетворительно |
| 61– 80 | хорошо |
| 81 – 100 | отлично |

| **Форма текущего контроля и промежуточной аттестации** | **Критерии оценивания** | **Максимальный балл** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Практические занятия (аудиторно) | Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия и другие виды текущего контроля:<br>правильность и полнота устного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции в дискуссии. | 48 |
| Тестирование (ДОТ) | 4 вопроса после каждой видеолекции.<br>Три коэффициента веса для тестов разной сложности:<br>✓ тест с ответом да/нет: коэффициент 1Х,<br>✓ тест с ответом 1 из 4: коэффициент 2Х,<br>✓ тест с ответом 3-4 из 6: коэффициент 3Х. | 39 |
| Ответ на открытый вопрос (ДОТ) | Один вопрос после каждой темы, основанный на материалах лекции и текстах, размещенных после этой лекции. | 56 |
| Зачет | Выполнение итогового задания | 5 |
| | Итого: | 100 |

**4.4.2. Шкала и критерии оценивания промежуточной аттестации (зачет с оценкой)**

| Оценка | Критерий оценки |
|---|---|
| 5 (отлично) | Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Соблюдает нормы академического письма. |
| 4 (хорошо) | Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин. Соблюдает нормы академического письма с незначительными погрешностями |
| 3 (удовлетвори-тельно) | Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. В работе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. Студент частично соблюдает нормы академического письма, но допускает в тексте ошибки, которые незначительно затрудняют восприятие текста. |
| 2 (неудовлетвори-тельно) | Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, низкий уровень компетентности. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Студент не |

| | |
|---|---|
| | соблюдает нормы академического письма, допускает в тексте ошибки, которые значительно затрудняют восприятие текста. |

## 5. Методические материалы для освоения дисциплины

### 5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра видеолекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия - правильность и полнота ответа, аргументированность позиции.

### 5.2. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;

2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;

3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

### 5.3. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (…), обращаясь к следующим доказательствам …] – [не более 2000 знаков].
2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (…), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (…)] – [не более 2000 знаков].
3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].
4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].
5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

**Критерии оценивания эссе:**

- ✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;
- ✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;
- ✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;
- ✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

### 5.4. Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Тестирование осуществляется с использованием дистанционных образовательных технологий. Студент самостоятельно выполняет задания к каждой теме. Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. На выполнение теста отводится установленное ограниченное время. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос. После выполнения теста происходит автоматическая

оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося. Повторное прохождение теста допускается не ранее 10 дней.

**5.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе**

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). – URL: http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf. Режим свободного доступа.

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1.Гореликов К. А. Антикризисное управление. — 5-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. — 214 с. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-04885-2. — Текст : электронный. — URL: znanium.ru

2.Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление : учебное пособие. — 4-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 251 с. — ISBN 978-5-9765-0224-6. — Текст : электронный. — URL: znanium.ru

3.Ларионов И. К. (ред.), Брагин Н. И., Герасин А. Н., Герасина О. Н. и др. Антикризисное управление. — 5-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. — 380 с. — ISBN 978-5-394-05369-6. — Текст : электронный. — URL: znanium.ru

4.Антикризисное управление. Учебник / Беляев А. А., Коротков Э. М. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312 с.

5.Антикризисное управление : учебник для вузов / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2014. – 467 с. Умо

6.Антикризисное управление организацией : учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Форум: Инфра-М, 2016. – 343 с. Умо

6.2. Дополнительная литература

1.Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2013. – 170 с.

2.Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 319 с.

3.Стратегический менеджмент: учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.

4.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064

5.Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). – URL: http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf. Режим свободного доступа.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.aup.ru
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Философия», должны быть оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций (фильмов);
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы по дисциплине «Философия», должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» с целью использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе по дисциплине «Антикризисное управление» используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- Система дистанционного обучения (СДО) РАНХиГС. – URL: https://lms.ranepa.ru/
- Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
- Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
- Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
- Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
- Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
- Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
- Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. URL: http://www.iprbookshop.ru/