

**Фонд  
оценочных средств**  
по дисциплине «**Антикризисное управление**»

Уровень высшего образования  
**БАКАЛАВРИАТ**

Направление подготовки  
38.03.01. (580100) Экономика

Для профиля Экономика и управление предприятием

Квалификация  
бакалавр

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.01. (580100) Экономика, профиль «Экономика и управление предприятием» по дисциплине «Антикризисное управление».

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании кафедры «Экономики и управления на предприятии»

протокол № 1 от "27" августа 2025 г.

Заведующий кафедрой  
«Экономики и управления на предприятии»

 — Боколева Ч.Б., к.э.н.

*Исполнители:*

Субачева Л.А.,  
к.э.н., доцент



Кадырова Г.Ш.,  
ст. преподаватель



# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
ПК-4: Способен рассчитать и проанализировать экономические показатели результатов деятельности предприятия	<p><b><u>Знать:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы возникновения и развития кризисных состояний в организациях;</li> <li>- признаки и методики ранней диагностики кризиса;</li> <li>принципы и инструменты антикризисного управления на финансовом, стратегическом, правовом и организационном уровнях;</li> <li>- механизмы финансового оздоровления и реструктуризации;</li> <li>- правовые основы процедур банкротства и внешнего регулирования деятельности организаций в кризисе.</li> </ul>	<p><b>Блок А, Д</b> – задания репродуктивного уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устный опрос,</li> <li>- тест</li> <li>- письменный опрос.</li> </ul>
	<p><b><u>Уметь:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить диагностику финансового состояния и идентифицировать признаки кризиса;</li> <li>- разрабатывать и оценивать эффективность антикризисных мероприятий;</li> <li>- формировать стратегические решения в условиях неопределённости и ресурсных ограничений;</li> <li>- применять инструменты финансового оздоровления и реструктуризации обязательств.</li> </ul>	<p><b>Блок В, Д</b> – задания реконструктивного уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кейс-задания,</li> </ul>
	<p><b><u>Владеть:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа ситуаций кризисного развития организаций;</li> <li>- инструментами антикризисного планирования и реализации антикризисных программ;</li> <li>- методами взаимодействия с кредиторами, инвесторами, персоналом и государственными органами в условиях кризиса;</li> <li>- приёмами правового сопровождения процедур банкротства и финансового оздоровления;</li> <li>- технологиями принятия решений в условиях риска, дефицита времени и информации.</li> </ul>	<p><b>Блок С, Д</b> – задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- презентация.</li> </ul>

## 2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Курс/семестр:	3/5
Количество кредитов (ЗЕ):	5
Отчетность:	<b>экзамен</b>

Название модулей дисциплины согласно РПД	Контроль	Форма контроля	зачетный график		
			зачетный минимум	зачетный максимум	график контроля
Модуль 1					
Раздел (модуль) 1. Теоретические основы антикризисного управления предприятием	Текущий контроль	Опрос по пройденным темам	3	5	3
	Рубежный контроль	Тестирование	3	5	
Модуль 2					
Раздел (модуль) 2. Комплексная диагностика как инструмент антикризисного управления	Текущий контроль	Расчетное задание. Диагностика финансового состояния в антикризисном управлении	5	10	8
	Рубежный контроль	Презентация. Диагностика прогнозирования вероятности банкротства	5	10	
Модуль 3					
Раздел (модуль) 3. Механизмы антикризисного управления	Текущий контроль	Презентация. Разработка антикризисной стратегии организации.	5	10	11
	Рубежный контроль	Тестирование	5	10	
Модуль 4					
Раздел (модуль) 4. Основы стабилизации деятельности предприятия	Текущий контроль	Опрос по пройденным темам	3	5	14
	Рубежный контроль	Оценка мультимедийных презентаций. Разработка и реализация плана финансового оздоровления предприятия	4	5	
Модуль 5					
Раздел (модуль) 5. Правовое регулирование процедур несостоятельности организации	Текущий контроль	Опрос по пройденным темам	3	5	16
	Рубежный контроль	Итоговое тестирование	4	5	
ВСЕГО за семестр			40	70	
Промежуточный контроль (Экзамен)		Экзамен	20	30	
Семестровый рейтинг по дисциплине			60	100	

### 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ / ПРАКТИКЕ (ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА)

#### Блок А

*А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине.*

*Раздел (модуль) 1. Теоретические основы антикризисного управления предприятием*

#### *Тест 1.*

1. Какой кризис возникает из-за устаревшего оборудования и технологий, не позволяющих выпускать конкурентоспособную продукцию?  
А) Финансовый  
Б) Социальный  
В) Технологический  
Г) Организационный
2. Что приводит к возникновению социального кризиса в организации?  
А) Снижение качества продукции  
Б) Конфликты между работниками или с администрацией  
В) Износ оборудования  
Г) Потеря доли рынка
3. Причиной какого кризиса является нерациональное использование капитала и прибыли?  
А) Технологический  
Б) Организационный  
В) Финансовый  
Г) Информационный
4. Что вызывает организационный кризис в предприятии?  
А) Устаревшая технология  
Б) Недостоверная информация  
В) Несовершенство структуры управления  
Г) Высокая конкуренция
5. Какой кризис связан с нарушениями в передаче и получении достоверной информации?  
А) Социальный  
Б) Финансовый  
В) Информационный  
Г) Организационный
6. Что является причиной кризиса взаимодействия между собственниками или с властью?  
А) Недостаток инвестиций  
Б) Конфликты на производстве  
В) Устаревшее оборудование  
Г) Противоречия в интересах сторон
7. Какие кризисы, как правило, сильнее всего отражаются на финансах организации?  
А) Только технологические  
Б) Все виды кризисов  
В) Только социальные  
Г) Только организационные
8. Что такое симптом кризиса?  
А) Основная причина проблем  
Б) Последствие управленческих ошибок  
В) Первый признак отрицательных тенденций  
Г) Финансовый отчет о потерях
9. Чем является фактор кризиса?  
А) Последствием кризиса  
Б) Предпосылкой для успеха  
В) Событием или состоянием, свидетельствующим о кризисе  
Г) Случайным происшествием
10. Что такое причина кризиса?  
А) Результат деятельности антикризисного управления  
Б) Финансовый убыток

- В) Явление, из-за которого появляются симптомы и факторы кризиса  
Г) Отчет о финансовой нестабильности
11. Что характеризует первую фазу кризиса — спад?  
А) Рост прибыли и снижение издержек  
Б) Снижение объемов продаж, прибыли и выручки  
В) Появление новых продуктов  
Г) Активизация маркетинга
12. Какие причины относятся к внешним факторам, вызывающим спад?  
А) Отсутствие стратегического планирования  
Б) Снижение спроса и политическая нестабильность  
В) Низкая мотивация персонала  
Г) Ошибки в управлении затратами
13. Что происходит на этапе, когда внешняя среда стабилизировалась, но показатели продолжают падать?  
А) Начало восстановления  
Б) Ухудшение из-за внутренних проблем  
В) Рост продаж  
Г) Выход на новые рынки
14. Какая из следующих причин характерна для внутреннего кризиса?  
А) Рост конкуренции  
Б) Политическая нестабильность  
В) Изменения в законодательстве  
Г) Отсутствие стратегического планирования
15. Какой этап соответствует стабилизации на «дне» после падения, но ещё не росту?  
А) Спад  
Б) Рост  
В) Депрессия  
Г) Восстановление
16. Что НЕ относится к мерам в период депрессии?  
А) Оптимизация затрат  
Б) Реструктуризация долгов  
В) Расширение рынков сбыта  
Г) Продажа непрофильных активов
17. Какой признак указывает на начало выхода из кризиса на этапе восстановления?  
А) Рост задолженности  
Б) Рост объема производства и выручки  
В) Увольнения персонала  
Г) Сокращение ассортимента
18. Какой риск может возникнуть при преждевременном восстановлении?  
А) Нехватка персонала  
Б) Возврат к старым ошибкам в управлении  
В) Отказ от инвестиций  
Г) Снижение рыночной доли
19. Что характерно для фазы активного роста предприятия?  
А) Сокращение персонала  
Б) Отказ от инвесторов  
В) Падение выручки  
Г) Существенный рост объемов продаж и прибыли
20. Главная цель последнего этапа — устойчивого развития — это:  
А) Быстрое увеличение доли рынка  
Б) Снижение качества ради прибыли  
В) Устойчивость и самофинансирование  
Г) Продажа активов для сокращения затрат

### *Тест 2.*

1. В каких условиях функционирует предприятие при традиционном управлении?

- A) Высокий темп изменений
  - B) Невысокий темп изменений, предсказуемость
  - C) Кризисная неопределённость
  - D) Непредсказуемая ситуация
2. Какова основная цель традиционного управления?
- A) Устранение последствий кризиса
  - B) Получение максимума прибыли
  - C) Минимизация потерь
  - D) Удержание персонала
3. Что является целью антикризисного управления?
- A) Рост доходов
  - B) Ликвидация причин кризиса и минимизация последствий
  - C) Поддержание стабильности
  - D) Увеличение доли рынка
4. Какое отношение к проблемам характерно для антикризисного управления?
- A) Игнорирование новых проблем
  - B) Использование стандартных решений
  - C) Предвидение и предупреждение проблем
  - D) Следование инструкциям
5. Как организуются ресурсы в традиционном управлении?
- A) Жесткая структура
  - B) Адаптивное распределение
  - C) Приоритетное перераспределение
  - D) Проектный подход
6. Какой характер носит управленческая информация в антикризисном управлении?
- A) Полностью достоверная
  - B) Недостоверная и недостаточная
  - C) Избыточная и точная
  - D) Полностью регламентированная
7. Какая организационная структура свойственна антикризисному управлению?
- A) Стабильная и узкофункциональная
  - B) Иерархическая и неизменная
  - C) Гибкая, меняющаяся в соответствии с приоритетами
  - D) Централизованная и постоянная
8. Какой стиль руководства характерен для традиционного управления?
- A) Харизматическое лидерство
  - B) Умение установить единство подходов
  - C) Управление через кризисные команды
  - D) Полная автономия сотрудников
9. Какой стиль поощрения характерен для антикризисного управления?
- A) За стабильную работу
  - B) За соблюдение инструкций
  - C) За инициативу
  - D) За лояльность
10. Как решаются управленческие проблемы в традиционном управлении?
- A) Реакция в ответ на проблему, опора на прошлый опыт
  - B) Опережающее предупреждение
  - C) Творческий подход
  - D) Гибкая адаптация к неопределённости

11. Какой из следующих подходов помогает своевременно распознать кризис?
- A) Игнорирование слабых сигналов
  - B) Внедрение системы раннего предупреждения
  - C) Повышение цен
  - D) Сокращение штата
12. Что следует предпринять при низком уровне квалификации управленческого персонала?
- A) Увольнение всех сотрудников
  - B) Принятие временных решений
  - C) Обучение менеджмента антикризисным практикам
  - D) Замораживание проектов
13. Как преодолеть отсутствие антикризисной стратегии?
- A) Повышение заработной платы
  - B) Разработка и тестирование антикризисных планов
  - C) Увеличение производства
  - D) Реклама и маркетинг
14. Как бороться с сопротивлением изменениям внутри организации?
- A) Давление на сотрудников
  - B) Сокращение персонала
  - C) Изоляция недовольных
  - D) Вовлечение сотрудников в процесс изменений
15. Что поможет в условиях ограниченности финансовых ресурсов?
- A) Повышение налоговой нагрузки
  - B) Реструктуризация долгов
  - C) Отказ от антикризисного плана
  - D) Увеличение дивидендов
16. Как устранить ошибки в управлении персоналом?
- A) Автоматизация процессов
  - B) Жёсткий контроль
  - C) Оценка эффективности сотрудников и обучение
  - D) Делегирование без контроля
17. Как повысить прозрачность управленческой отчетности?
- A) Уменьшение количества отчетов
  - B) Внедрение ERP-систем и управленческого учёта
  - C) Отказ от аудита
  - D) Скрытие проблемных показателей
18. Что следует предпринять при юридических и правовых ограничениях?
- A) Избегать контрактных обязательств
  - B) Игнорировать законы
  - C) Проведение правового аудита
  - D) Ведение неофициальной деятельности
19. Как избежать краткосрочности решений в кризисный период?
- A) Сосредоточиться только на текущей прибыли
  - B) Разработка долгосрочной стратегии
  - C) Снижение инвестиций
  - D) Отказ от планирования
20. Как вернуть доверие со стороны клиентов и партнёров?
- A) Скрытие фактов о кризисе
  - B) Агрессивная реклама

- С) Повышение цен
- Д) Прозрачная коммуникация и частичное выполнение обязательств

### *Тест 3.*

1. Банкротство как социально-экономическое явление отражает:
  - А) Полную ликвидацию государства
  - В) Неспособность субъекта хозяйствования выполнять финансовые обязательства
  - С) Рост прибыли предприятия
  - Д) Увеличение инвестиций
2. Основная причина банкротства предприятия заключается в:
  - А) Росте налогов
  - В) Несоответствии доходов и обязательств
  - С) Повышении заработной платы
  - Д) Расширении производства
3. Социально-экономическое значение банкротства состоит в том, что оно:
  - А) Усиливает инфляцию
  - В) Очищает рынок от неэффективных предприятий
  - С) Увеличивает безработицу
  - Д) Снижает конкуренцию
4. Банкротство как экономическая категория характеризует:
  - А) Юридическую ликвидацию фирмы
  - В) Финансовую несостоятельность субъекта
  - С) Административное правонарушение
  - Д) Уголовную ответственность
5. Банкротство — это:
  - А) Любые убытки предприятия
  - В) Признанная судом неспособность должника удовлетворить требования кредиторов
  - С) Отсутствие прибыли
  - Д) Ликвидация организации по желанию собственника
6. Основным нормативным актом, регулирующим банкротство в КР, является:
  - А) Гражданский кодекс
  - В) Налоговый кодекс
  - С) Закон «О несостоятельности (банкротстве)»
  - Д) Трудовой кодекс
7. Кто вправе подать заявление о признании должника банкротом?
  - А) Только суд
  - В) Только должник
  - С) Только государство
  - Д) Должник, кредитор или уполномоченные органы
8. Банкротство признается исключительно:
  - А) Решением собрания кредиторов
  - В) Решением налогового органа
  - С) Арбитражным судом
  - Д) Решением руководителя организации
9. Первая процедура банкротства, применяемая к должнику:
  - А) Конкурсное производство
  - В) Финансовое оздоровление
  - С) Наблюдение
  - Д) Внешнее управление
10. Основная цель процедуры наблюдения:
  - А) Ликвидация должника
  - В) Анализ финансового состояния должника
  - С) Продажа имущества
  - Д) Удовлетворение требований кредиторов
11. Какая процедура направлена на восстановление платежеспособности?
  - А) Конкурсное производство
  - В) Ликвидация

- C) Финансовое оздоровление
  - D) Принудительное взыскание
12. Конкурсное производство применяется с целью:
- A) Сохранения предприятия
  - B) Соразмерного удовлетворения требований кредиторов за счет имущества должника
  - C) Отсрочки долгов
  - D) Привлечения инвестиций
13. Фиктивное банкротство — это:
- A) Реальная неплатежеспособность
  - B) Ошибка в отчетности
  - C) Заведомо ложное объявление о несостоятельности
  - D) Ликвидация по решению суда
14. Преднамеренное банкротство характеризуется:
- A) Случайными убытками
  - B) Внешними экономическими факторами
  - C) Умышленным доведением предприятия до неплатежеспособности
  - D) Ошибками менеджмента
15. Ответственность за фиктивное и преднамеренное банкротство предусмотрена:
- A) Трудовым кодексом
  - B) Административным регламентом
  - C) Уголовным кодексом
  - D) Уставом предприятия

#### *Тест 4.*

1. Что представляет собой стратегия в антикризисном управлении?
- a) Краткосрочный план снижения затрат
  - b) Долгосрочная программа действий по предупреждению и преодолению кризиса
  - c) Набор случайных мер по ликвидации последствий кризиса
  - d) Отчет о финансовом состоянии предприятия
2. Какая из характеристик стратегии антикризисного управления означает способность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды?
- a) Комплексность
  - b) Целенаправленность
  - c) Гибкость
  - d) Приоритетность времени
3. Какая цель стратегии антикризисного управления является основной?
- a) Увеличение объема производства любой ценой
  - b) Повышение заработной платы сотрудников
  - c) Обеспечение устойчивого функционирования и развития организации в условиях кризиса
  - d) Сокращение численности персонала
4. Какой элемент входит в состав стратегии антикризисного управления?
- a) Введение штрафов для сотрудников
  - b) Оценка внутренней и внешней среды бизнеса
  - c) Отказ от маркетинговой деятельности
  - d) Сокращение ассортимента продукции
5. Что включает в себя антикризисная стратегия предприятия?
- a) Только сокращение персонала
  - b) Только увеличение расходов
  - c) Только привлечение инвестиций
  - d) Комплекс мероприятий по стабилизации и развитию предприятия
6. Что представляет собой антикризисная маркетинговая стратегия?
- a) Совокупность мер по сокращению персонала
  - b) Краткосрочный план для разового увеличения прибыли
  - c) Система действий, направленных на поддержание и развитие продаж, освоение новых рынков и повышение эффективности предприятия в условиях кризиса
  - d) Рекламная кампания для увеличения спроса на конкретный товар
7. В чем заключается стратегия возвращения предприятия на рынок?
- a) В создании принципиально новых товаров

- b) В выходе на зарубежные рынки с новой продукцией
  - c) В повторном появлении на прежнем рынке с уже известными товарами
  - d) В полном изменении профиля деятельности предприятия
8. Какова основная цель стратегии развития рынка?
- a) Сокращение ассортимента продукции
  - b) Расширение сбыта за счёт поиска и создания новых рынков
  - c) Повышение цен на существующие товары
  - d) Минимизация затрат на маркетинг
9. В чем заключается стратегия разработки товара?
- a) В поиске новых поставщиков сырья
  - b) В создании новых или модификации существующих товаров для старых рынков
  - c) В сокращении производства старых товаров
  - d) В диверсификации ассортимента на новые рынки
10. Что характеризует стратегию диверсификации?
- a) Использование старого ассортимента на прежнем рынке
  - b) Сокращение ассортимента и концентрация на одном товаре
  - c) Повышение качества существующих товаров
  - d) Выход на новые рынки с новыми товарами
11. На что направлены производственные стратегии в антикризисном управлении?
- a) На расширение штата предприятия
  - b) На увеличение рекламного бюджета
  - c) На повышение эффективности производства, улучшение качества продукции и адаптацию к условиям рынка
  - d) На сокращение ассортимента продукции без анализа спроса
12. Что является основной целью стратегии улучшения качества продукции?
- a) Снижение объемов производства
  - b) Повышение конкурентоспособности товаров и услуг за счёт улучшения их характеристик и надежности
  - c) Сокращение численности работников
  - d) Перенос производства в другую страну
13. Что предусматривает стратегия структурной перестройки предприятия?
- a) Повышение цен на продукцию
  - b) Изменение организационной и производственной структуры для повышения эффективности
  - c) Сокращение маркетингового отдела
  - d) Полный отказ от технических инноваций
14. Что лежит в основе стратегии изменения номенклатуры и ассортимента продукции?
- a) Создание новых рабочих мест
  - b) Пересмотр производственной программы с учётом рыночного спроса
  - c) Повышение налоговых выплат
  - d) Снижение цен без анализа себестоимости
15. На чем сосредоточена стратегия повышения экономической эффективности производства?
- a) На увеличении фондов оплаты труда
  - b) На расширении ассортимента без учёта спроса
  - c) На снижении затрат, рациональном использовании ресурсов и повышении производительности труда
  - d) На сокращении сроков проектирования продукции
16. В каких случаях, как правило, происходит смена управленческой команды на предприятии?
- a) При росте прибыли и расширении производства
  - b) При прогнозируемых убытках от основной деятельности
  - c) При увеличении штата сотрудников
  - d) При открытии новых филиалов
17. Какие факторы влияют на управление персоналом кризисного предприятия?
- a) Только внешние экономические факторы
  - b) Только внутренняя структура компании
  - c) Внешние (законодательство, рынок труда) и внутренние (цели, стиль управления, потенциал коллектива) факторы
  - d) Только политическая обстановка в стране

18. Что является приоритетом антикризисной кадровой политики предприятия?
- Повышение цен на продукцию
  - Разработка принципов и приоритетов кадровой политики, планирование штата и мотивация труда
  - Сокращение персонала без анализа последствий
  - Увеличение расходов на рекламу
19. В чем суть стратегии усиления кадрового потенциала предприятия?
- В увеличении численности персонала любой ценой
  - В увольнении старых сотрудников
  - В повышении квалификации персонала, устранении дублирования и улучшении взаимодействия подразделений
  - В передаче кадровых функций внешним организациям
20. Что предполагает реорганизация управления предприятием?
- Ликвидацию финансового контроля
  - Разработку новой организационной структуры, введение новых функций и распределение ответственности
  - Упрощение системы управления путем отмены планирования
  - Сокращение числа управленческих уровней без замены функций
21. На что направлена разработка антикризисной финансовой стратегии предприятия?
- На расширение ассортимента продукции
  - На увеличение числа работников
  - На создание эффективной системы управления финансами для решения стратегических и тактических задач
  - На переход на новую форму собственности
22. В чем заключается основная цель стратегии повышения ликвидности активов?
- Сокращение численности персонала
  - Рост стоимости чистых активов (собственного капитала) и избавление от непрофильных активов
  - Увеличение краткосрочных обязательств
  - Проведение маркетинговых исследований
23. Что является задачей стратегии оптимизации структуры капитала?
- Сокращение инвестиций в долгосрочные активы
  - Достижение рационального соотношения между заемным и собственным капиталом
  - Полный отказ от кредитования
  - Увеличение доли краткосрочных обязательств
24. На что направлена стратегия улучшения системы учета и контроля издержек?
- На сокращение объема бухгалтерской отчетности
  - На повышение заработной платы сотрудников
  - На организацию управленческого учета и выявление внутренних резервов для снижения затрат
  - На увеличение постоянных издержек
25. В чем заключается основная цель стратегии оптимизации прибыли?
- Снижение объемов продаж
  - Ужесточение контроля рентабельности, выявление резервов и повышение прибыльности подразделений
  - Увеличение расходов на рекламу
  - Минимизация налоговых выплат любыми средствами
26. Если предприятие увеличило объем продаж на 10%, но прибыль при этом снизилась, то наиболее вероятная причина:
- Рост спроса на продукцию
  - Увеличение издержек производства
  - Снижение налоговой ставки
  - Оптимизация ассортимента
27. Руководитель предприятия сокращает расходы на маркетинг, но ожидает роста продаж. Какой вывод можно сделать?
- Это рациональное решение в условиях конкуренции
  - Это действие соответствует стратегии развития рынка
  - Руководитель нарушает принцип причинно-следственной связи между продвижением и спросом
  - Это правильный шаг в условиях роста прибыли

28. Если предприятие успешно внедрило новую технологию, но продукция всё равно не продаётся, то первоочередная ошибка допущена в:

- a) Финансовом планировании
- b) Маркетинговой стратегии
- c) Управлении персоналом
- d) Контроле качества

29. Предприятие имеет высокий уровень ликвидности, но низкую рентабельность. Это означает, что:

- a) Компания не способна выполнять обязательства
- b) Предприятие владеет избыточными неиспользуемыми активами
- c) Производственные мощности загружены на 100%
- d) Компания не имеет оборотных средств

30. Если компания в кризисный период одновременно снижает издержки и повышает качество продукции, то это говорит о:

- a) Противоречивых действиях менеджмента
- b) Эффективном использовании антикризисной производственной стратегии
- c) Неверно выбранной кадровой политике
- d) Финансовом ослаблении предприятия

*А.1 Вопросы для опроса:*

## **Раздел (модуль) 1. Теоретические основы антикризисного управления**

### **Тема 1. Кризис организации**

- 1. Что понимается под кризисом организации?
- 2. Какие симптомы свидетельствуют о наступлении кризиса?
- 3. В чем различие между факторами и причинами кризиса?
- 4. Какие виды кризисов выделяются в деятельности предприятия?
- 5. Какие фазы проходит кризис в своем развитии?
- 6. Какие последствия может иметь кризис для предприятия?

### **Тема 2. Традиционное и антикризисное управление**

- 7. В чем отличие традиционного управления от антикризисного?
- 8. Какова сущность антикризисного управления?
- 9. Какие функции выполняет антикризисное управление?
- 10. Какие элементы включает система антикризисного управления?
- 11. С какими проблемами сталкивается антикризисный менеджмент?
- 12. Какие меры позволяют повысить эффективность антикризисного управления?

### **Тема 3. Риски и управление рисками**

- 13. Что такое риск в деятельности организации?
- 14. Какие виды рисков характерны для кризисного предприятия?
- 15. Какие принципы лежат в основе управления рисками?
- 16. Какие методы минимизации рисков используются в антикризисном управлении?

## **Раздел (модуль) 2. Комплексная диагностика**

### **Тема 4. Диагностика деятельности организации**

- 17. В чем состоит роль диагностики в антикризисном управлении?
- 18. Какие направления включает комплексная диагностика предприятия?
- 19. Что включает организационно-управленческий анализ?
- 20. В чем заключается производственно-хозяйственный анализ?
- 21. Какие показатели используются при диагностике финансового состояния?

### **Тема 5. Прогнозирование вероятности банкротства**

- 22. В чем сущность модели Альтмана?
- 23. Какие показатели используются в модели Таффлера?
- 24. В чем особенности модели Спрингейта?
- 25. Какие ограничения имеют модели прогнозирования банкротства?

## **Раздел (модуль) 3. Механизмы антикризисного управления**

### **Тема 6. Стратегия и тактика**

- 26. Что включает стратегия антикризисного управления?
- 27. В чем особенности антикризисной финансовой стратегии?
- 28. Какие задачи решает антикризисная маркетинговая стратегия?

### **Тема 7. Инвестиции и инновации**

29. Какие источники финансирования используются в условиях кризиса?
30. Какую роль играют инновации в процессе антикризисного управления?

## Блок В

### Расчетное задание 1:

1. Представьте схематически тип организационной структуры компании.
2. Проанализируйте процесс принятия решений.
3. Оцените управленческие процессы.
4. Проанализируйте использование информационных технологий.
5. Составьте SWOT-анализ системы управления.
6. Подготовьте рекомендации по совершенствованию управления.
7. Представьте результаты в форме мини-презентации (7 -10 минут).

### Кейс 1. Компания «АльфаТех»

Общая информация:

Компания занимается производством и продажей офисной мебели. Работает более 10 лет, имеет 3 производственных цеха и сеть из 7 магазинов в разных городах. Персонал —500 человек, в т.ч:

- Генеральный директор
- Заместитель по производству
- Заместитель по продажам
- Заместитель по финансам
- Заместитель по персоналу

*Функциональные подразделения:*

- Производственный отдел
- Отдел продаж и логистики
- Планово-экономический отдел
- Бухгалтерия
- Отдел персонала (HR)
- Производство

Магазины подчиняются напрямую заместителю по продажам

На производстве выделены начальники цехов

Особенности управления:

- ✓ Все ключевые решения принимает генеральный директор
- ✓ Руководители среднего звена жалуются на длительное согласование документов
- ✓ Между производством и продажами часто возникают конфликты
- ✓ Используется базовая бухгалтерская программа, но нет единой системы для учета складских запасов и онлайн-продаж

Проблемы, отмеченные сотрудниками:

- ✓ Дублирование функций у бухгалтерии и финансового отдела
- ✓ Магазины жалуются на задержку поставок
- ✓ Производство — на нехватку информации о спросе
- ✓ IT-инфраструктура отстает от потребностей бизнеса
- ✓ Генеральный директор перегружен рутинными вопросами

### Кейс 2. IT-стартап «DigitalPro»

Общая информация:

Компания занимается разработкой мобильных приложений для бизнеса и образования. Работает 3 года, быстро растёт, привлекла инвестиции. Штат —40 сотрудников, в т.ч.:

- Генеральный директор
- Технический директор
- Команда разработчиков
- Отдел маркетинга и продаж
- Административный менеджер
- Отдел персонала (HR)

Особенности управления:

- ✓ Большинство решений принимает генеральный директор
- ✓ Плоская структура, нет формализованной иерархии

- ✓ Конфликты между продажами и разработкой по срокам
- ✓ Стратегия формируется «на ходу»
- Проблемы, отмеченные сотрудниками:
- ✓ Разработчики жалуются на смену приоритетов
- ✓ Маркетинг недоволен отсутствием стратегии вывода продуктов
- ✓ Нет системы КРІ
- ✓ Сильная зависимость от генерального и технического директоров

## Расчетное задание 2. Определите вероятность банкротства по моделям Альтмана и Спрингейта.

### 1. Баланс и дополнительные данные (млн. сом)

Раздел	Статья	Значение
Активы	Оборотные активы	150
	Внеоборотные активы	350
	Итого активы	500
Пассивы	Текущие обязательства	80
	Прочие обязательства	120
	Итого обязательства	200
Капитал	Собственный капитал (балансовый)	300
Дополнительно	Нераспределённая прибыль	120
	ЕВИТ (прибыль до процентов и налогов)	50
	Выручка	600
	Рыночная стоимость капитала	450

Рабочий капитал = Оборотные активы – Текущие обязательства = 70.

#### Сравнение результатов

Модель	Расчитанное значение	Порог / критерий	Вывод
Альтман (Z-score, классическая)			
Гордон–Спрингейт (G-score)			

### 2. Баланс и дополнительные данные (млн. сом)

Раздел	Статья	Значение
Активы	Оборотные активы	110
	Внеоборотные активы	290
	Итого активы	400
Пассивы	Текущие обязательства	180
	Прочие обязательства	250
	Итого обязательства	430
Капитал	Собственный капитал	–30
Дополнительно	Нераспр. прибыль	–50
	ЕВИТ(прибыль до процентов и налогов)	10
	Выручка	300
	Рыночная стоимость капитала	- 80

## Блок D

### Уровень «ЗНАТЬ»

1. Что понимается под кризисом организации?
2. Какие виды кризисов выделяются в деятельности предприятия?
3. Какие фазы проходит кризис в своем развитии?
4. В чем различие между симптомами и причинами кризиса?
5. В чем отличие традиционного управления от антикризисного?

6. Каковы основные функции антикризисного управления?
7. Какие элементы включает система антикризисного управления?
8. Что такое риск и какие виды рисков существуют?
9. Какие принципы управления рисками применяются в кризисной ситуации?
10. В чем заключается сущность комплексной диагностики предприятия?
11. Какие направления включает диагностика деятельности организации?
12. Какие показатели используются для оценки финансового состояния?
13. В чем сущность модели Альтмана?
14. Какие показатели используются в модели Таффлера?
15. Что такое антикризисная стратегия предприятия?
16. Какие виды антикризисных стратегий существуют?
17. Какие источники финансирования применяются в условиях кризиса?
18. Что понимается под банкротством предприятия?
19. Какие стадии процедуры банкротства предусмотрены законодательством?
20. В чем заключается сущность финансового оздоровления предприятия?

#### **Уровень «УМЕТЬ»**

1. Уметь определить признаки кризисного состояния предприятия.
2. Уметь классифицировать кризис по стадии развития.
3. Уметь выявлять внутренние и внешние причины кризиса.
4. Уметь проводить анализ ликвидности предприятия.
5. Уметь рассчитывать показатели финансовой устойчивости.
6. Уметь оценивать рентабельность деятельности организации.
7. Уметь проводить анализ деловой активности.
8. Уметь рассчитывать интегральный показатель по модели Альтмана.
9. Уметь применять модель Таффлера для оценки риска банкротства.
10. Уметь интерпретировать результаты прогнозирования вероятности банкротства.
11. Уметь разрабатывать антикризисную финансовую стратегию.
12. Уметь выбирать источники финансирования в условиях кризиса.
13. Уметь формировать план сокращения затрат.
14. Уметь разрабатывать меры по восстановлению платежеспособности.
15. Уметь анализировать структуру задолженности предприятия.
16. Уметь оценивать риски инвестиционного проекта в условиях кризиса.
17. Уметь разрабатывать мероприятия по повышению ликвидности.
18. Уметь обосновывать необходимость процедуры финансового оздоровления.
19. Уметь оценивать эффективность антикризисных мероприятий.
20. Уметь разрабатывать основные разделы плана финансового оздоровления.

#### **Уровень «ВЛАДЕТЬ»**

1. Владеть методикой комплексной диагностики кризисного предприятия.
2. Владеть навыками расчета вероятности банкротства по различным моделям.
3. Владеть методами финансового анализа в условиях кризиса.
4. Владеть инструментами антикризисного бюджетирования.
5. Владеть навыками разработки антикризисной стратегии.
6. Владеть методами сценарного анализа.
7. Владеть инструментами управления финансовыми рисками.
8. Владеть методикой разработки плана финансового оздоровления.
9. Владеть навыками расчета экономического эффекта антикризисных мероприятий.
10. Владеть инструментами реструктуризации задолженности.
11. Владеть методами оценки инвестиционных решений в условиях кризиса.
12. Владеть инструментами управления денежными потоками.
13. Владеть навыками анализа причин несостоятельности предприятия.
14. Владеть методами выявления фиктивного и преднамеренного банкротства.
15. Владеть навыками разработки антикризисной кадровой стратегии.
16. Владеть методами оптимизации затрат предприятия.
17. Владеть инструментами мониторинга финансовой устойчивости.
18. Владеть навыками разработки программы стабилизации предприятия.
19. Владеть методами оценки эффективности процедур банкротства.
20. Владеть навыками подготовки управленческих решений в условиях кризиса.

Пример построения билета промежуточной аттестации (экзамен):

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ №\_1

по дисциплине «Антикризисное управление»  
для бакалавров профиля «Экономика и управление на предприятии»»

1. Вопрос для проверки уровня обученности **ЗНАТЬ:** В чем отличие традиционного управления от антикризисного
2. Вопрос для проверки уровня обученности **УМЕТЬ:** Обоснуйте необходимость процедуры финансового оздоровления
3. Вопрос для проверки уровня обученности **ВЛАДЕТЬ:** По представленному бухгалтерскому балансу рассчитать показатели финансовой устойчивости

### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

1. Шкалы оценивания тестовых заданий.

В одном тестовом задании 20 закрытых вопросов. За каждый правильно ответ – 5 баллов  
Общая оценка определяется как сумма набранных баллов. Отметка (в %)

правильные ответы в тесте, %	оценка за тест
85 - 100	отлично
70- 84	хорошо
60 - 69	удовлетворительно
0 - 59	неудовлетворительно

2. Устный опрос на практических (семинарских) занятиях по отдельным темам

Критерий	Оценка в баллах
нет ответа	0
минимальный ответ	31-59
изложенный, раскрытый ответ	60-69
законченный полный ответ	70-84
образцовый, примерный, достойный подражания ответ	85-100

3. Контрольная работа

Критерий	Вес критерия, %
соответствие определенной логической последовательности (алгоритму) решения контрольной работы	25
умение оперировать понятиями, правилами и утверждениями и формулами	25

исчерпывающие конкретные ответы на поставленные в контрольной работе вопросы	25
усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность	25

#### 4. PowerPoint презентация

Критерий	Вес критерия, %
соответствие презентации выбранной теме или проблематике	40
полнота раскрытия задания на презентацию	20
структурированность слайдов и логичность изложения	20
грамотность и наглядность оформления слайдов	10
соответствие выступления (защиты презентации) принятым правилам	10

#### 5. Расчетно-аналитические работы

Критерий	Вес критерия, %
полнота раскрытия содержания работы	20
уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков студента	20
установление логической последовательности и внутренней взаимосвязи (связность, логичность, четкость, доказательность и обоснованность выводов, анализ достоинств и недостатков)	20
степень понимания и наличие выраженной собственной позиции	20
соответствие форматным требованиям оформления работы	20
Итого	100

### **Критерии оценки знаний и практических навыков студентов промежуточного контроля**

Оценка «отлично», «зачтено»

- Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы;
- точное использование научной терминологии систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий;
- высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «хорошо», «зачтено»

- Достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку;
- использование научной терминологии, лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;
- самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий;
- средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «удовлетворительно», «зачтено»:

- Достаточный минимальный объем знаний по дисциплине;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные задачи;
- работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий;
- достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «неудовлетворительно», «незачтено»:

- Фрагментарные знания по дисциплине;
- отказ от ответа (выполнения письменной работы);
- знание отдельных источников, рекомендованных учебной программой по дисциплине;
- неумение использовать научную терминологию;
- наличие грубых ошибок;
- низкий уровень культуры исполнения заданий;
- низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ**

### **1. Тестовые задания.**

К каждому вопросу приводится несколько вариантов ответов. Правильный ответ только один. За каждый правильно ответ – 5 баллов

### **2. Методические рекомендации по работе над конспектом лекций**

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные

выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих онспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

### **3. Методические рекомендации к практическим занятиям**

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пункте 4.2.

### **4. Методические указания по подготовке презентации и ее защите**

1. Тема презентации выбирается студентом из предложенного списка ФОС и должна быть согласована с преподавателем и соответствовать теме занятия.

2. Этапы подготовки презентации

Составление плана презентации (постановка задачи; цели данной работы)

Продумывание каждого слайда (на первых порах это можно делать вручную на бумаге), при этом важно ответить на вопросы:

- как идея этого слайда раскрывает основную идею всей презентации?
- что будет на слайде?
- что будет говориться?
- как будет сделан переход к следующему слайду?

3. Изготовление презентации с помощью MS PowerPoint:

- Имеет смысл быть аккуратным. Неряшливо сделанные слайды (разной шрифтах и отступах, опечатки, типографические ошибки в формулах) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам студент - докладчик подошёл спустя рукава.

- Титульная страница необходима, чтобы представить аудитории Вас и тему Вашего доклада.

- Количество слайдов не более 15.

- Оптимальное число строк на слайде — от 6 до 11.

- Распространённая ошибка — читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

- Оптимальная скорость переключения — один слайд за 1–2 минуты.

- Приветствуется в презентации использовать больше рисунков, картинок, формул, графиков, таблиц. Можно использовать эффекты анимации.

- При объяснении таблиц необходимо говорить, чему соответствуют строки, а чему — столбцы.

- Вводите только те обозначения и понятия, без которых понимание основных идей доклада невозможно.

- В коротком выступлении нельзя повторять одну и ту же мысль, пусть даже другими словами — время дорого.

- Любая фраза должна говориться за чем-то. Тогда выступление будет цельным и оставит хорошее впечатление.

- Последний слайд с выводами в коротких презентациях проговаривать не надо.

- Если на слайде много формул, рекомендуется набирать его полностью в MS Word (иначе формулы приходится размещать и выравнивать на слайде вручную). Для этого удобно сделать заготовку — пустой слайд с одним большим Word-объектом «Вставка / Объект / Документ Microsoft Word», подобрать один раз его размеры и размножить на нужное число слайдов. Основной шрифт в тексте и формулах рекомендуется изменить на Arial или ему подобный; шрифт Times плохо смотрится издали. Обязательно установите в MathType основной размер шрифта равным основному размеру шрифта в тексте. Никогда не выравнивайте размер формулы вручную, вытягивая ее за уголок.

4. Студент обязан подготовить и выступить с докладом в строго отведенное время преподавателем, и в срок.

5. Инструкция докладчикам.

- сообщать новую информацию;

- использовать технические средства;

- знать и хорошо ориентироваться в теме всей презентации;

- уметь дискутировать и быстро отвечать на вопросы;

- четко выполнять установленный регламент: докладчик - 10 мин.; дискуссия - 5 мин.;

Необходимо помнить, что выступление состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать:

- название презентации;

- сообщение основной идеи;

- современную оценку предмета изложения;

- краткое перечисление рассматриваемых вопросов;

- живую интересную форму изложения;

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели и заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио - визуальных и визуальных материалов.

Заключение — это ясное четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

## **5 Методические указания к промежуточному контролю**

При явке на зачет обучающиеся обязаны иметь при себе зачётные книжки, которые они предъявляют в начале зачета.

Преподавателю предоставляется право поставить оценку без опроса по билету тем студентам, которые набрали более 60 баллов за текущий и рубежный контроли.

На промежуточном контроле студент должен верно ответить на теоретические вопросы билета и решить ситуационное задание.

Студенты могут использовать технические средства, справочно-нормативную литературу, наглядные пособия, учебные программы.