

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.08.2026 11:44:53
Уникальный программный ключ:
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

ИОЧУ ВО «МПИИ»

В.В. Борисова

подпись

24» апреля 2025 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Антикризисный менеджмент

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:
Экономика и управление организацией

Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр*

Форма обучения
Очная

Москва 2025 г.

1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Антикризисный менеджмент».

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-2 Способен проводить анализ, оценку и поиск резервов повышения Эффективности деятельности организации, принимать управленческие решения и разрабатывать меры по повышению конкурентоспособности организации	ИПК-2.1 Анализирует, проводит оценку и поиск резервов повышения эффективности деятельности организации, разрабатывает меры по повышению конкурентоспособности. ИПК-2.2 Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации. ИПК-2.3 Анализирует, проводит оценки и поиск резервов повышения эффективности деятельности организации, разрабатывает меры по повышению конкурентоспособности. ИПК-2.4 Оформляет документально решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.09 «Антикризисный менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Антикризисный менеджмент» составляет 4 зачетных единиц.

Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	-
Аудиторные занятия (всего)	72	72	-
В том числе:	-	-	-
Лекции	36	36	-
Практические занятия (ПЗ)	36	36	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	36	36	-
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-

Реферат	-	-	-
Подготовка к практическим занятиям	18	18	-
Контрольная работа	18	18	-
Вид промежуточной аттестации – экзамен	36	36	-
Общая трудоемкость час / зач. ед.	144/4	144/4	-

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления	21	7	7	7
2.	Тема 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем	21	7	7	7
3.	Тема 3. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	21	7	7	7
4.	Тема 4. Банкротство и реструктуризация предприятий	21	7	7	7
5.	Тема 5. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства	24	8	8	8
Всего		108	36	36	36
Экзамен		36	-	-	-
Итого		144			

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления

Ключевые проблемы антикризисного управления; концепция антикризисного управления. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления; взаимодействие курса с другими научными дисциплинами. Антикризисное управление на различных уровнях управления. Система и механизм антикризисного управления. Принципы антикризисного управления организацией. Этапы антикризисного управления.

Тема 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем

Понятие и сущность кризисов. Классификация кризисов. Этапы возникновения кризисов. Виды, фазы и циклы кризиса в организации. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Тема 3. 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 4. Банкротство и реструктуризация предприятий

Значение процедур банкротства для разрешения кризисных ситуаций в организациях. Стадии банкротства. Экономические и юридические аспекты процедуры банкротства организаций. Виды банкротств организаций: реальные, временные или условные, преднамеренные и фиктивные. Внешние (экономические, государственные, отраслевые, политэкономические, стихийные) и внутренние (операционные, кадровые, инвестиционные, финансовые) факторы, обуславливающие ухудшение финансового положения организации. Внутренние и внешние связи организации и их значение для сохранения устойчивого финансового положения организации.

Тема 5. 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.

4.3. Практические занятия / лабораторные занятия

Очная форма обучения

Занятие 1. Понятие и сущность антикризисного управления
Занятие 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем
Занятие 3. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций
Занятие 4. Банкротство и реструктуризация предприятий
Занятие 5. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Основная литература

1. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) : учебник / Г. Ф. Ручкина, Е. Ю. Матвеева, С. В. Крашенинников [и др.] ; ред. Г. Ф. Ручкина ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2020. – 359 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612087>

2. Несостоятельность (банкротство) : учебник : в 2 томах : [16+] / Е. Г. Афанасьева, А. В. Белицкая, А. З. Бобылева [и др.] ; под ред. С. А. Карелиной ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Юридический факультет. – Москва : Статут, 2019. – Том 2. – 848 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571919>

3. Несостоятельность (банкротство) : учебное пособие / Е. Г. Афанасьева, А. В. Белицкая, А. З. Бобылева [и др.] ; под ред. С. А. Карелиной ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Юридический факультет. – Москва : Статут, 2019. – Том 1. – 926 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563854>

4. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. — 4-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 251 с. — ISBN 978-5-9765-0224-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/232535>

5.2. Дополнительная литература

1. Рыбкина, М. В. Антикризисное управление : учебное пособие / М. В. Рыбкина. — Ульяновск : УлГТУ, 2020. — 182 с. — ISBN 978-5-9795-2023-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/259811>

2. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления : учебное пособие / под редакцией В. Э. Керимова. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 324 с. — ISBN 978-5-394-03483-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277214>

3. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 380 с. : табл., схем. — (Учебные издания для магистров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710885>

5.3. Лицензионное программное обеспечение

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>
4. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
5. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
6. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
7. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
9. Проект «Теория и практика управленческого учета» <https://gaap.ru/>
10. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

7.1. Методические рекомендации преподавателю

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ПК-2. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Антикризисный менеджмент» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Антикризисный менеджмент» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Антикризисный менеджмент» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты контрольных работ для текущего контроля и перечень вопросов к зачету по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Антикризисный менеджмент» приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

7.2. Методические указания обучающимся

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях и подготовка контрольной работы. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Антикризисный менеджмент» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Антикризисный менеджмент». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Антикризисный менеджмент» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисный менеджмент» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Антикризисный менеджмент» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

8. Фонд оценочных средств по дисциплине

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
--------------------------------	-----------------------------------	----------------	---

ПК-2 Способен проводить анализ, оценку и поиск резервов повышения Эффективности деятельности организации, принимать управленческие решения и разрабатывать меры по повышению конкурентоспособности организации	ИПК-2.1 Анализирует, проводит оценку и поиск резервов повышения эффективности деятельности организации, разрабатывает меры по повышению конкурентоспособности. ИПК-2.2 Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации. ИПК-2.3 Анализирует, проводит оценки и поиск резервов повышения эффективности деятельности организации, разрабатывает меры по повышению конкурентоспособности. ИПК-2.4 Оформляет документально решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Промежуточный контроль: экзамен Текущий контроль: опрос на практических занятиях; контрольная работа	Темы 1-5
--	--	---	----------

8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-2.4.)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения,

приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях (формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-2.4.)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

8.2.3 Критерии оценки тестирования (формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-2.4.)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных обучающимся на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставяемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетворительный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетворительный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)

(формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-2.4.)

Примеры заданий для практических занятий.

Задача 1

ОАО «Карат» производит и реализует потребителям две модификации изделия (например, телевизоры). Данные отчетного года о результатах деятельности представлены в табл. 1. Организация по итогам года имеет убыток в размере 50 млн. руб. В целях улучшения финансовых показателей возможна замена менее выгодного товара на перспективный товар Т. Задание Исследовать причины убыточной деятельности, выявить менее выгодный товар, проработать варианты улучшения финансовых результатов.

Таблица 1

Показатель	Товар А	Товар Б	Итого	Товар Т
Выручка от реализации, млн	800	400	1200	400
Затраты переменные Зпер млн	500	350	850	200
Затраты постоянные Зпост,			400	
Прибыль (убыток), млн руб.			(50)	

Задание 2.

Организация реализует всю произведенную продукцию в том же периоде, в котором и производит. Цена реализации продукции неизменна. В табл. 2.5 представлены данные финансовых результатов организации за два квартала подряд.

Задание: Определить переменные и постоянные затраты, коэффициент валовой маржи и порог рентабельности.

Таблица 2.5 - Финансовые результаты

Показатель	1-й квартал	2-й квартал
Выручка, тыс. руб.	5000	5800
Суммарные затраты, тыс. руб.	5100	5400

Задание 3.

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors. В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов. После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южно-азиатском регионе машины продаются под именем Suzuki. General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность

корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие. Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «Авто ЗАЗ Daewoo», заводы в Польше (FSODaewoo и 18 Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании. Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации. Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank. На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций". Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

Меры по выведению компании из кризиса В1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов. 26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола. Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается. В2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов. Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. 19 В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико. Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда. После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных. Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и зарубежом составит около 5 миллиардов долларов. **Вопросы:** •Назовите основные причины банкротства компании. •Что предприняла компания для выхода из кризисного положения? •С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании. •Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

8.3.2. Текущий контроль (тестирование)

(формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-2.4.)

Примеры тестовых заданий

1. Которое из утверждений о следствиях кризиса не является правильным?
 - а) следствия кризиса носят всегда положительный характер как для самой организации, так и для окружающих;
 - б) следствия кризиса теснейшим чином связанные с ее характером, который предопределяется причинами кризиса и возможностью управления процессами кризисного развития;
 - в) следствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу из кризисного состояния;
 - г) следствия кризиса (после кризисные изменения) могут привести к восстановлению организации или ее разрушению.
2. Объективные причины кризисов связанные с:
 - а) деятельностью человека;
 - б) недостатками в организации производства;
 - в) циклическими нуждами в модернизации и реструктуризации предприятий;
 - г) несовершенством управления предприятием
3. Кризис является негативным явлением.
 - а) нет, так как – это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен
 - б) да, так это разрушение привычной экономической среды
 - в) да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике
 - г) нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике
4. Фазы классического экономического цикла
 - а) спад
 - б) пик
 - в) подъем
 - г) депрессия
 - д) кризис
 - е) оживление
5. Экономический цикл состоит из..... фаз трех
 - а) шести
 - б) четырех
 - в) пяти
6. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.
 - а) только внешних
 - б) только внутренних
 - в) внутренних и внешних
7. Структура жизненного цикла предприятия связана с.....
 - а) жизненным циклом основного вида продукции предприятия
 - б) развитием кризисных явлений в экономике
 - в) наличием необходимых финансовых ресурсов
8. Кризис может проявляться
 - а) только на микроуровне
 - б) только на макроуровне
 - в) как на микроуровне, так и на макроуровне
9. Внешним признаком проявления банкротства предприятия является его неспособность удовлетворить требования кредиторов:
 - а) в течение 3 месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства
 - б) в течение 6 месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства
 - в) в течение года со дня наступления срока исполнения обязательства
10. В зависимости от угрозы целям предприятия кризисы классифицируют:
 - а) кризисы стратегии, ликвидации, достижений

- б) кризисы обоснования, роста, старости
 - в) кризисы роста, стагнации, упадка
11. В систему показателей финансовой устойчивости входят коэффициенты:
- а) прибыльности и рентабельности
 - б) капитализации и покрытия
 - в) ликвидности и платежеспособности
 - г) эффективности и рыночной привлекательности.
12. Система принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию негативных их последствий – это:
- а) система перспективного финансового планирования
 - б) методы управления реализацией стратегических возможностей предприятия
 - в) антикризисное финансовое управление
13. К числу основных оперативных механизмов антикризисного финансового управления относят:
- а) принцип «отсечения лишнего»
 - б) принцип постоянной готовности реагирования
 - в) принцип устойчивого экономического роста
14. Выявление ранних признаков возможного финансового кризиса происходит на этапе:
- а) осуществления постоянного мониторинга финансового состояния предприятия
 - б) оценки потенциальных финансовых возможностей предприятия по преодолению финансового кризиса
 - в) выбора направлений механизмов финансовой стабилизации предприятия, адекватных масштабам его кризисного финансового состояния
15. Систему оценки параметров кризисного финансового развития предприятия, осуществляемой на основе оценки методов факторного анализа и прогнозирования характеризует:
- а) фундаментальная диагностика финансового кризиса
 - б) антикризисная политика предприятия
 - в) экспресс- диагностика финансового кризиса
16. Система экспресс – диагностики финансового кризиса не включает:
- а) раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия
 - б) предварительную оценку масштабов кризисного его состояния
 - в) оценку и прогнозирование способности предприятия к нейтрализации финансового кризиса за счёт внутреннего финансового потенциала
17. Коэффициент текущей ликвидности – это соотношение:
- а) оборотных активов и обязательств
 - б) оборотных активов и краткосрочных обязательств
 - в) собственных оборотных средств и краткосрочных обязательств
 - г) краткосрочных обязательств к сумме запасов, дебиторов и денежных средств.
18. Тактический механизм финансовой стабилизации представляет собой:
- а) систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде
 - б) систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде
 - в) систему мер, направленных на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде, а также на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств
19. Санация предприятия представляет собой:
- а) методы нейтрализации финансовых рисков
 - б) систему стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из финансового кризиса
 - в) методы обоснования управленческих решений в условиях риска и неопределённости
- 20.. Ликвидация предприятия (объединения) с одновременным созданием на его базе двух или более новых самостоятельных предприятий является результатом формы реорганизации предприятия:

- а) разделения
 - б) выделения
 - в) поглощения
 - г) слияния
21. Для предупреждения кризиса выделяют следующие этапы
- а) убыточность предприятия;
 - б) увеличение кредиторской и дебиторской задолженности;
 - в) ухудшение финансового состояния;
 - г) неплатежеспособность;
 - д) санация;
 - е) ликвидация.
22. Предприятие считается неплатежеспособным:
- а) если наличие ликвидных активов недостаточно для удовлетворения в установленный срок требований кредиторов;
 - б) если коэффициент абсолютной ликвидности меньше 0,2;
 - в) если коэффициент покрытия равняется 1;
 - г) если очень низкое значение показателя финансового левериджа;
 - д) при наличии в хозяйственном суде иска кредиторов.
23. Предприятие считается банкротом, если:
- а) тест показывает высокую вероятность его банкротства;
 - б) предприятие неспособно удовлетворить требования кредиторов;
 - в) обязательства кредиторов превышают его ликвидные активы;
 - г) тест на кредитоспособность имеет негативный результат;
 - д) хозяйственный суд признал предприятие банкротом.
24. С какой целью определяются обобщающие показатели финансового состояния предприятия:
- а) требования стандартов финансовой отчетности;
 - б) тестирование на кредитоспособность;
 - в) тестирование на вероятность банкротства;
 - г) определение рейтинга инвестиционной привлекательности.
25. Экономические признаки доведения до банкротства:
- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;
 - б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
 - в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия;
26. Экономические признаки фиктивного банкротства:
- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;
 - б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
 - в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия.
27. Экономические признаки скрытого банкротства:
- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;

- б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
- в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия.

28. Причины банкротства:

- а) нарушение финансовой стабильности предприятия;
- б) несбалансированность денежных потоков;
- в) неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью активов.

8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)

(формирование компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.1., ИПК-2.2., ИПК-2.3., ИПК-

2.4.)

Примерные вопросы к экзамену

1. Понятие социально-экономической системы (СЭС) и ее основные свойства, критерии типологии СЭС.
2. Экономические субъекты как социально-экономические системы. Необходимость системного подхода к процессу управлению развитием экономических субъектов.
3. Организации как социально-экономические системы. Дифференциация и соотношение понятий организация, фирма, компания, предприятие.
4. Государство как сложная, открытая, динамическая социально-экономическая система.
5. Цикличность как закономерный процесс экономического развития общества. Понятие и типы экономических циклов.
6. Понятие, причины и последствия кризисных явлений в экономике.
7. Классификация кризисов и двойственный характер их воздействия на развитие социально-экономической системы.
8. Понятие, предмет, объект и задачи антикризисного менеджмента.
9. Сущность, функции и принципы антикризисного менеджмента.
10. Признаки, виды и особенности антикризисного менеджмента.
11. Критерии эффективности антикризисного менеджмента.
12. Роль и функции государственного антикризисного регулирования для обеспечения устойчивого развития экономики.
13. Виды государственного антикризисного регулирования и их сущность.
14. Банкротство как инструмент государственного регулирования в условиях рыночной экономики.
15. Институт банкротства в России: цели, задачи, основные проблемы
16. Функции, цели и задачи государственных органов и органов саморегулирования в сфере финансового оздоровления и банкротства.
17. Особенности антикризисного управления и банкротства стратегическими, градообразующими и финансовыми субъектами.
18. Понятие, роль и значение диагностики организаций.
19. Основные виды анализа в рамках бизнес-диагностики организации и схемы их проведения.
20. Финансовый анализ деятельности организации: понятие, виды, информационная база, роль в антикризисном управлении.
21. Санация: понятие, виды, отражение в законодательстве.
22. Реабилитационные и ликвидационные процедуры банкротства.
23. Стратегия и тактика антикризисного управления.

24. Финансовое прогнозирование и финансовое планирование в неплатежеспособной организации.
25. Особенности и задачи антикризисного финансового управления в организации.
26. Управление оборотным капиталом. Обеспечение текущих финансовых потребностей организации.
27. Особенности операционного анализа в целях финансового оздоровления организаций.
28. Формирование ассортиментной политики организации в целях обеспечения прибыльной деятельности.
29. Оценка внутренних возможностей организации по увеличению масштабов хозяйственной деятельности.
30. Социальная ответственность бизнеса и государства в рыночной экономике. Понятие социального партнерства. Социальное партнерство в современной России.
31. Сущность антикризисного управления персоналом. Методики и показатели оценки эффективности управления персоналом.
32. Антикризисное управление конфликтами. Причины, стадии развития и методы разрешения конфликтов.
33. Конфликт как инструмент антикризисного управления в кризисной ситуации. Специфические конфликты в делах о банкротстве.
34. Управление персоналом в процедурах, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
35. Защита прав работников организаций, к которым применяются процедуры, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
36. Ответственность руководителей и арбитражных управляющих организации в процедурах банкротства.
37. Организационная культура как антикризисный фактор.
38. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.
39. Общие и специальные требования к арбитражным управляющим.
40. Система обучения и система допуска арбитражных управляющих к назначению в делах о банкротстве (допуск в профессию).
41. Основные права и обязанности арбитражных управляющих в различных процедурах банкротства.
42. Вознаграждение арбитражных управляющих и система ответственности за результаты деятельности.
43. Организационное обеспечение деятельности арбитражных управляющих.
44. Контроль за деятельностью со стороны органов саморегулирования и органов государственной власти