

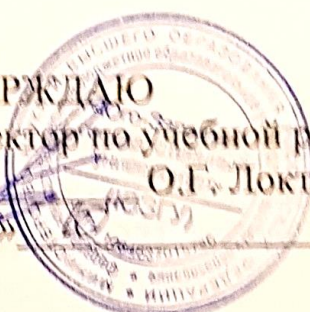
Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 28.02.2022 20:27:32  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
« 28 » 2021 г.



## **УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ БИЗНЕСА**

Методические рекомендации для подготовки и проведения  
практических занятий для студентов направления 38.03.02

Курс 2021

УДК 338.4

Составители: Т.Н. Бабич

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Управление трансформацией бизнеса** : методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т. Н. Бабич. – Курск, 2021. – 29 с.:– Библиогр.: с. 28.

Излагаются методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий дисциплины «Управление трансформацией бизнеса». Приводятся темы лекционных и практических занятий, требования к изучению дисциплины, практические задания по темам и методические рекомендации к их проведению, рекомендуемая литература.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы и предназначены для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.10.21* Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. [1,69] . Уч.-изд. л. [1,53].

Тираж 100 экз. Заказ *1895* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие положения .....	4
2 Содержание дисциплины .....	6
3 Темы и содержание практических занятий.....	11
4 Рекомендуемая литература .. .....	29

## 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Управление трансформацией бизнеса» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент направления подготовки, профиль «Управление бизнесом». Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

В процессе изучения этой дисциплины у студентов развиваются компетенции, а также формируются теоретические знания и навыки в области управления трансформацией бизнеса.

Целью дисциплины «Управление трансформацией бизнеса» является: формирование теоретических знаний и навыков управления трансформацией бизнеса, под которыми понимается готовность и способность личности использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для обеспечения управления трансформацией бизнеса, характера мышления и ценностных ориентаций, при которых вопросы проведения диагностики кризисного состояния на предприятии, разработки мероприятий по выводу предприятий из кризиса рассматриваются в качестве приоритета.

**Задачами изучения дисциплины** являются:

1 Овладение теоретическими знаниями в области методологии и методики управления трансформацией бизнеса и его развития.

2 Формирование теоретических знаний в области фундаментальных положений и нормативно-правовой базы по вопросам несостоятельности (банкротства), основ разработки и реализации планов оздоровления предприятия; решения проблем трудового коллектива, принципов взаимодействия органов государственной власти различных уровней.

3 Овладение навыками диагностирования экономического состояния предприятия.

4 Изучение методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации.

5 Изучение организационно-экономических механизмов антикризисного управления на предприятии.

Дисциплина «Управление трансформацией бизнеса» играет в будущей профессиональной деятельности бакалавра менеджера по профилю «Управление бизнесом» существенную роль, участвуя в формировании различных компетенций.

Логика построения учебного материала дисциплины «Управление трансформацией бизнеса»: вначале рассматривается значение трансформации бизнеса, а затем - углубленно изучаются различные аспекты данного вопроса.

## **2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

#### ***Тема 1. Сущность и основы управления трансформацией бизнеса в России***

Понятие «Управление трансформацией бизнеса». Цель, функции, задачи управления трансформацией бизнеса. Основные способы трансформации бизнеса в России. Этапы развития теории и практики антикризисного управления в России.

#### ***Тема 2. Кризисы в социально-экономическом развитии. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Кризисы в развитии организации***

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Типология кризисов. Причины их возникновения. Признаки и характеристика кризиса. Распознавание и преодоление кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, промышленная политика, перераспределение доходов. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.

#### ***Тема 3. Диагностика кризисов в процессах управления. Банкротство и ликвидация организации (предприятия). Организационно-экономические механизмы антикризисного управления***

Основные параметры диагностирования. Основные этапы диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Информация в

диагностике. Диагностика банкротства. Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур, досудебная санация, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство. Ликвидация обанкротившихся предприятий. Организационные основы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости. Конструкторско-технологические решения и научно-техническая политика в антикризисном управлении. Реструктуризация производственных мощностей. Инвестиционная и инновационная политика в антикризисном управлении. Маркетинг в антикризисном менеджменте.

#### ***Тема 4. Человеческий фактор антикризисного управления. Менеджер по антикризисному управлению***

Антикризисные характеристики управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессе антикризисного управления. Организационные основы деятельности арбитражных управляющих. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Модель менеджера антикризисного управления. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

### 3 ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### **Тема 1. Сущность и основы управления трансформацией бизнеса в России**

Доклад. Работа на практическом занятии.

Темы аналитических работ (докладов, сообщений)

*Аналитическая работа (доклад) выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.*

1. Понятие «Управление трансформацией бизнеса».
2. Технологическая трансформация бизнеса.
3. Цифровая экономика.
4. Развитие цифровой экономики в России и за рубежом.
5. Этапы развития теории и практики антикризисного управления в России.
6. Цель, функции, задача антикризисного управления.
7. Перечислите основные подходы к выделению задач антикризисного управления.
8. Сущность и понятие кризиса.
9. Причины возникновения кризисов.
10. Типология кризисов.
11. Сущность и закономерности экономических кризисов.
12. Причины экономических кризисов.
13. Виды экономических кризисов.
14. Пути выхода из кризисных ситуаций.
15. Факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия.
16. Роль государства в антикризисном управлении.
17. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
18. Этапы диагностики кризиса.



19. Методы диагностики кризиса.
20. Основные параметры диагностики кризиса.
21. Особенности антикризисного управления.
22. Эффективность антикризисного управления.
23. Понятие технологии антикризисного управления.
24. Общая технологическая схема процесса антикризисного управления.
25. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.
26. Особенности деятельности менеджера по антикризисному управлению.
27. Требования к менеджеру по антикризисному управлению.
28. Разработка антикризисной стратегии организации.
29. Реализация антикризисной стратегии.
30. Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.
31. Организационные основы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
32. Конструкторско-технологические решения и научно-техническая политика в антикризисном управлении.
33. Реструктуризация производственных мощностей.
34. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
35. Место и роль инвестиционной политики в антикризисном управлении.
36. Источники финансирования инвестиций в антикризисные мероприятия.
37. Место и роль маркетинга в антикризисном управлении.
38. Основные маркетинговые стратегии в антикризисном управлении.
39. Роль персонала в антикризисном управлении.
40. Регулирование социально-трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
41. Организационные основы деятельности арбитражного управляющего.
42. Законодательная база регулирования и критерии (признаки) банкротства.
43. Методы диагностики банкротства предприятия.

Отечественная практика.

44. Зарубежная практика оценки вероятности банкротства.
45. Профилактика банкротства в управлении предприятием.
46. Участники процедур банкротства предприятия-должника.
47. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
48. Роль и деятельность арбитражного суда.
49. Роль и деятельность арбитражных управляющих в деле о банкротстве предприятия.
50. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
51. Порядок осуществления процедуры наблюдения.
52. Порядок осуществления процедуры финансового оздоровления.
53. Порядок осуществления процедуры внешнего управления.
54. Порядок осуществления процедуры конкурсного производства.
55. Порядок осуществления процедуры мирового соглашения.
56. Банкротство стратегических организаций и предприятий.
57. Банкротство естественных монополий.
58. Особенности банкротства индивидуальных предпринимателей.
59. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
60. Ликвидационные процедуры по отношению к должнику, признанному банкротом.
61. Основные особенности закона «О несостоятельности (банкротстве)» № 127 ФЗ по сравнению с предшествующими.
62. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
63. Роль и деятельность арбитражного суда.
64. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур, досудебная санация, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство.
65. Ликвидация обанкротившихся предприятий.
66. Механизм антикризисного управления

67. Экономический механизм антикризисного управления
  68. Диагностика финансового состояния предприятия в целях осуществления антикризисного управления
  69. Оценка бизнеса предприятия в целях осуществления антикризисного управления
  70. Роль маркетинга при осуществлении антикризисного управления
  71. Организационно-производственный менеджмент как одна из основных подсистем экономического механизма антикризисного управления
  72. Управление персоналом как одна из основных подсистем экономического механизма антикризисного управления
  73. Финансовый менеджмент как одна из основных подсистем экономического механизма антикризисного управления
  74. Антикризисная инвестиционная политика
  75. Антикризисное бизнес-планирование
- Организация ликвидации предприятия

## **Тема 2. Кризисы в социально-экономическом развитии. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Кризисы в развитии организации**

Тестирование. Решение кейс-задач. Работа на практическом занятии.

### ***Вопросы по тестовым заданиям***

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- б) природные, общественные, экологические;
- в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
- г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;

б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;

в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

а) проблематика кризиса, острота кризиса;

б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;

в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:

а) второе включает первое;

б) первое включает второе;

в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

а) гибкость и адаптивность;

б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

в) диверсификация управления;

г) снижения централизма;

д) усиление интеграционных процессов;

ж) только а, б, д;

з) только а, в, д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ;

е) система мониторинга кризисных ситуаций;

з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный — хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;

11. Как следует относиться к кризисам:

е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

б) необходимостью смягчения кризиса;

в) необходимостью подготовки к кризису;

г) все вышеперечисленное;

13. Антикризисное развитие – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;

б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;

в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

а) объективные и субъективные;

б) количественные и качественные;

в) краткосрочные и долгосрочные;

г) обратимые и необратимые;

д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

а) первого этапа «Начало кризиса»;

б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;

в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

## Тестовое задание № 2

### Сущность и основные этапы развития антикризисного управления в России

1.	Объектом антикризисного управления является	1) организация производства, труда и управления;; 2) рабочая сила; 3) средства производства 4) финансы; 5) инвестиции.
2.	Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется	1) антикризисным управлением (антикризисным менеджментом); 2) антикризисным регулированием 3) антикризисной системой; 4) антикризисными мероприятиями. 5) профилактическим управлением
3.	В каком году произошёл первый мировой циклический кризис перепроизводства:	а) 1857 г.; б) 1885 г.; в) 1900 г.; г) 1929 г.; д) 1933 г.
4.	Финансовая функция антикризисного управления	А) заключается в максимизации по истечении периода этого управления рыночной стоимости предприятия-

		<p>банкрота, чего необходимо достичь в результате финансового оздоровления и рационального инвестирования в новые для предприятия проекты.</p> <p>Продажа предприятия (имущественного комплекса, без сохранения его как действующего) по такой стоимости позволит кредиторам максимизировать покрытие текущей стоимости просроченных предприятием долгов;</p> <p>Б) связана с возможностью использования большей свободы маневра и более широкого выбора антикризисных процедур по сравнению с кругом мероприятий, осуществляемых в процессе законодательного антикризисного регулирования;</p> <p>В) основана на том, что Управление трансформацией бизнеса является теоретической дисциплиной, выступающей основанием для других экономических дисциплин;</p> <p>Г) заключается в использовании знаний антикризисного управления с целью не только познания, но и преобразования действительности;</p> <p>Д) состоит в сохранении предприятия как действующего и способного находить применение местному труду и капиталу с минимальными издержками, а также привлекать инвестиции.</p>
5.	«Устав о банкротстве» был принят:	<p>А) в 1800 г.</p> <p>Б) в 1910 г.</p> <p>В) в 1870 г.</p> <p>Г) в 1902 г.</p>



## Тестовое задание № 3

## Кризисы в социально-экономическом развитии

1.	Сущность экономического кризиса	<p>а) острые противоречия в экономическом состоянии организации (кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами, неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т. п.).</p> <p>б) противоречия между доходами и расходами подразделений организации;</p> <p>в) рассогласования в деятельности отдельных систем организации (социальной, экономической, финансовой и др.);</p> <p>г) столкновение интересов и обострение противоречий работников и работодателей;</p> <p>д) противоречия между должниками и кредиторами</p>
2.	Что порождает экономический кризис?	<p>1) циклическое развитие экономики;</p> <p>2) спад производства;</p> <p>3) снижение деловой активности;</p> <p>4) депрессия</p> <p>5) дефолт</p>
3.	Кризис – это:	<p>а) специфическая совокупность социально-экономических явлений и процессов, которая приводит к нарушению стабильности и устойчивости системы хозяйствования;</p> <p>б) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;</p> <p>в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект</p>

		<p>может находиться в будущий момент времени;</p> <p>г) резкий поворот в каком-либо положении, состоянии;</p> <p>д) некий поворотный пункт в ситуации или процессе, сопровождающийся регрессом, упадком, снижением эффективности привычных систем.</p>
4.	Причины кризиса это:	<p>а) источники возникновения кризиса;</p> <p>б) внешние проявления кризисных явлений;</p> <p>в) первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т. п.);</p> <p>г) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса;</p> <p>д) все ответы верны.</p>
5.	Под определением «Фактор кризиса» понимается:	<p>А) явление, зафиксированное состояние, выявленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса (снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, большая задолженность по кредитам и др.);</p> <p>Б) событие или явление, вследствие которого появляются тенденции, свидетельствующие о наступлении кризиса;</p> <p>В) находящееся на поверхности, внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым можно эти причины установить;</p> <p>Г) переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации;</p> <p>Д) процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на</p>

	снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.
--	---

### Тестовое задание № 4

#### Государственное регулирование кризисных ситуаций

1.	Антикризисное регулирование это :	<p>1) политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства;</p> <p>2) система мер, осуществляемых предприятием для предотвращения банкротства;</p> <p>3) прогнозирование (на уровне предприятия) возможных кризисных ситуаций и рисков с целью минимизировать возможные убытки.</p> <p>4) применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется</p> <p>5) регулирование фаз экономического кризиса на предприятии</p>
2.	Экономическая политика – это:	<p>А) генеральная линия в экономике.</p> <p>Б) политическая экономия.</p> <p>В) наука о политике.</p> <p>Г) один из разделов экономики.</p> <p>Д) снижение заработной платы политикам;</p>
3.	Дела о банкротстве рассматриваются:	<p>А) арбитражным судом.</p> <p>Б) конституционным судом.</p> <p>В) уставным судом.</p> <p>Г) арбитражным и конституционным судами.</p> <p>Д) конституционным и уставным судами.</p>
4.	Выбор процедуры в отношении предприятия-	<p>1) местными органами власти;</p> <p>2) ФСФО;</p> <p>3) комитетом кредиторов;</p>

	должника производится	4) арбитражным судом; 5) арбитражным управляющим
5.	Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы	1) обеспечить выживание несостоятельного предприятия; 2) минимизировать убытки государства; 3) распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом 4) повысить платежеспособность 5) провести реструктуризацию предприятия

## Тестовое задание № 5

### Кризисы в развитии организации

1.	Что такое реструктуризация предприятия	а) комплексное преобразование деятельности предприятия, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции; б) приведение статуса предприятия и экономических отношений в соответствие с Гражданским кодексом в) изменение принципов деятельности предприятия, способствующие улучшению управления; г) рассрочка задолженности предприятия д) структурные преобразования административно-управленческих подразделений.
2.	Какая из предложенных характеристик относится к кризису «успеха»:	а) возникновение убытков организации в связи с недостатками менеджмента; б) подрыв потенциала предприятия, который уже невозможно восстановить; в) организация не способна погасить свои долговые обязательства; г) предприятие начинает работать в убыток и движется к ситуации, когда баланс будет нарушен; д) верного ответа нет.
3.	К причинам кризиса ликвидности не относится:	а) временный недостаток платежных средств, в связи с их иммобилизацией или непоступлением; б) недостаток платежных средств, вызванный стратегическим кризисом; в) недостаток платежных средств, в связи с кризисом «результатов деятельности»; г) недостаток платежных средств из-за нерационального использования прибыли,

		остающейся в распоряжении предприятия; д) все ответы неверны.
4.	К числу внешних (экзогенных) факторов кризисного состояния предприятия причисляются	А) общеэкономические и рыночные факторы; Б) социальные и производственные факторы; В) общеэкономические и инвестиционные факторы; Г) финансовые и инвестиционные факторы; Д) производственные и общеэкономические факторы.
5.	Внутренние (эндогенные) факторы подразделяются на три группы:	А) производственные, инвестиционные и финансовые факторы; Б) рыночные, инвестиционные и общеэкономические факторы; В) социальные, рыночные и финансовые факторы; Г) производственные, общеэкономические и рыночные факторы; Д) общеэкономические, финансовые и производственные факторы.

### Кейс-задача 1

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

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

Задание: разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### **Кейс-задача 2**

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик что соответствовало действительности, но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А". Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

### **Кейс-задача 3**

Определением арбитражного суда от 01.12.2017 г. в отношении АО «ДОН» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2018 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб. Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, - 2500 тыс. руб. Ставка рефинансирования, установленная

Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10% в год.

Задание:

1. Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью.

2. Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации. Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

#### **Кейс-задача 4**

Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведенные ниже:

Активный маркетинг  
 Финансовая политика  
 Инвестиционная политика  
 Ассортиментная политика  
 Кадровая политика и управление персоналом  
 Внешняя деловая сеть  
 Интеграция с зарубежными партнерами  
 Внутренний экономический механизм  
 Организационная структура управления  
 Информационные сети и коммуникации  
 Имущественная политика  
 Инновационная политика  
 Техническая политика  
 Формирование предпринимательской среды  
 Программа реформирования и оздоровления  
 Команда  
 Внутрифирменная культура  
 Система управления  
 Стратегия  
 Механизм саморазвития

Задание:

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?

2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?



**Тема 3. Диагностика кризисов в процессах управления. Банкротство и ликвидация организации (предприятия). Организационно-экономические механизмы антикризисного управления**

Собеседование. Работа на практическом занятии.

**Вопросы для собеседования**

1. Назовите основные параметры диагностирования.
2. Перечислите основные этапы диагностики кризиса.
3. Охарактеризуйте методы диагностики кризиса.
4. Перечислите информацию в диагностике.
5. Раскройте сущность диагностики банкротства.
6. Охарактеризуйте признаки и порядок установления банкротства предприятия.
7. Выявите роль и деятельность арбитражного суда.
8. Назовите виды и порядок осуществления реорганизационных процедур
9. Что такое досудебная санация.
10. Поясните финансовое оздоровление предприятия.
11. Что такое внешнее управление.
12. Поясните конкурсное производство.
13. Раскройте сущность ликвидации обанкротившихся предприятий
14. Назовите организационные основы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
15. Охарактеризуйте конструкторско-технологические решения и научно-техническую политику в антикризисном управлении.
16. Поясните реструктуризацию производственных мощностей.
17. Охарактеризуйте инвестиционную и инновационную политику в антикризисном управлении.
18. Поясните маркетинг в антикризисном менеджменте

**Тема 4. Человеческий фактор антикризисного управления. Менеджер по антикризисному управлению**

Тестирование. Работа на практическом занятии.

**Тестовое задание № 6**  
**Человеческий фактор антикризисного управления**

1.	Стили поведения для трудовых коллективов:	а) ) эгоистический и хозяйственный б) приростный и предпринимательский в) приростный и хозяйственный г) эгоистический и предпринимательский д) рыночный и не рыночный
2.	Тип корпоративной культуры ориентированный на соблюдение правил и инструкций:	а) иерархическая (бюрократическая) б) адаптивная в) рыночная г) адхократическая д) англо-американская
3.	Тип культуры ориентированный на творческий подход и предпринимательство:	а) адхократическая б) адаптивная в) рыночная г) иерархическая(бюрократическая) д) англо-американская
4.	Тип культуры ориентированный на рост конкурентных преимуществ компании на рынке	а) рыночная б) адаптивная в) иерархическая(бюрократическая) г) адхократическая д) англо-американская
5.	Управление персоналом на финансово-кризисных предприятиях должен быть нацелен на то, чтобы	1)необходимое сокращение персонала осуществлялось так, чтобы в первую очередь попадали под сокращение работники, чья заработная плата составляет часть постоянных издержек компании; 2)мероприятия по юридически корректному сокращению персонала рассматривались как специфические инвестиционные проекты; 3)устранить неэффективных менеджеров, тем более тех, кто занимается «инсайдерскими» операциями в ущерб

		<p>интересам акционеров;</p> <p>4)важнейшим принципом управления персоналом на финансово-кризисном предприятии стало способствование инициативе творчески настроенных работников по предложению и продвижению коммерчески перспективных проектов;</p> <p>5)выполнялось все перечисленное выше.</p>
6.	Управление персоналом в антикризисном управлении имеет задачу:	<p>1)сокращение персонала в рамках экономии на постоянных издержках;</p> <p>2)сокращение персонала;</p> <p>3)повышения квалификации персонала;</p> <p>4)сокращение части персонала, имеющей самую высокую заработную плату;</p> <p>5)сокращение той части персонала, которая не является носителем технологического и коммерческого ноу-хау предприятия.</p>

**Тестовое задание № 7**  
**Менеджер по антикризисному управлению**

1.	Типичные противоположные стили поведения руководства предприятия в условиях рыночной экономики:	<p>а) приростный и предпринимательский</p> <p>б) эгоистический и хозяйственный</p> <p>в) приростный и хозяйственный</p> <p>г) эгоистический и предпринимательский</p> <p>д) рыночный и не рыночный</p>
2.	В процессе наблюдения арбитражным судом назначается:	<p>а) административный управляющий,</p> <p>б) временный управляющий,</p> <p>в) внешний управляющий,</p> <p>г) конкурсный управляющий</p> <p>д) наблюдающий управляющий</p>
3.	В период процедуры финансового оздоровления	<p>а) временный управляющий,</p> <p>б) административный управляющий</p> <p>в) конкурсный управляющий,</p>

	арбитражным судом назначается:	г) внешний управляющий д) финансовый менеджер
4.	По федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» кто может рассматриваться в качестве кандидатуры внешнего управляющего?	а) лица, представленные в арбитражный суд саморегулируемой организацией арбитражных управляющих; б) лицо, представленное кредиторами; в) представитель должника; г) временный управляющий; д) любой менеджер, имеющих сертификат антикризисного управляющего.
5.	В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения арбитражным управляющим возложенных на него обязанностей его отстраняют от исполнения своих обязанностей	а) арбитражный суд; б) собрание кредиторов; в) саморегулируемая организация арбитражных управляющих; г) правоохранительные органы; д) правительство РФ

#### 4 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление : учебник / Ю. А. Арутюнов. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукосуев. - 6-е изд., испр. - М. : Дашков и К, 2012. - 268 с. – Текст : непосредственный.

3. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

4. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 216 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496109> (дата обращения: 31.08.2021). - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 214 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600303>

6. Згонник, Л. В. Антикризисное управление : учебник / Л. В. Згонник. - Москва : Дашков и К°, 2015. - 208 с. : схем., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339783> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Казакова, Н. А. Антикризисное управление : учебное пособие / Н. А. Казакова. - М. : Рид групп, 2011. - 368 с. - Текст : непосредственный

8. Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2010. - 512 с. – Текст : непосредственный.

9. Соловьёв, Д. В. Антикризисное управление / Д. В. Соловьёв. - Москва : Лаборатория книги, 2009. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=95954> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

10. Шепеленко, Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом : учебное пособие / Г. И. Шепеленко. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Ростов н/Д : МарТ, 2010. - 256 с. - Текст : непосредственный.