

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
3.	Направленность (профиль)	Логистика и управление предприятием
4.	Дисциплина (модуль)	Антикризисное управление
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2022

**I. Методические рекомендации**

**1.1 Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации для практического занятия и указания для выполнения самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий обучающему необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуется активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

**1.2 Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям**

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

### **1.3 Методические рекомендации к оставлению опорного конспекта**

Опорный конспект – это развернутый план ответа на теоретический вопрос. Правильно составленный опорный конспект должен содержать все то, что в процессе ответа будет устно обозначено. Это могут быть схемы, графики, таблицы.

#### ***Основные требования к содержанию опорного конспекта:***

- Полнота – это означает, что в нем должно быть отражено все содержание вопроса.
- Логически обоснованная последовательность изложения.

#### ***Основные требования к форме записи опорного конспекта:***

Лаконичность. ОК должен быть минимальным, чтобы его можно было воспроизвести за 6 – 8 минут. По объему он должен составлять примерно один полный лист.

Структурность. Весь материал должен располагаться малыми логическими блоками, т.е. должен содержать несколько отдельных пунктов, обозначенных номерами или строчными пробелами.

Акцентирование. Для лучшего запоминания основного смысла ОК, главную идею ОК выделяют рамками различных цветов, различным шрифтом, различным расположением слов (по вертикали, по диагонали).

Унификация. При составлении ОК используются определённые аббревиатуры и условные знаки, часто повторяющиеся в курсе данного предмета.

Автономия. Каждый малый блок (абзац), наряду с логической связью с остальными, должен выражать законченную мысль, должен быть аккуратно оформлен (иметь привлекательный вид).

Оригинальность. ОК должен быть оригинален по форме, структуре, графическому исполнению, благодаря чему, он лучше сохраняется в памяти. Он должен быть наглядным и понятным.

Взаимосвязь. Текст ОК должен быть взаимосвязан с текстом учебника, что так же влияет на усвоение материала.

#### ***Примерный порядок составления опорного конспекта***

- Первичное ознакомление с материалом изучаемой темы по тексту учебника, картам, дополнительной литературе.
- Выделение главного в изучаемом материале, составление обычных кратких записей.
- Подбор к данному тексту опорных сигналов в виде отдельных слов, определённых знаков, графиков, рисунков.
- Продумывание схематического способа кодирования знаний, использование различного шрифта и т.д.
- Составление опорного конспекта.

### **1.4 Методические рекомендации по созданию презентации**

Алгоритм создания презентации:

1 этап – определение цели презентации

2 этап – подробное раскрытие информации,

3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

### **Требования к оформлению и представлению презентации:**

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

### **1.5 Методические рекомендации по подготовке доклада**

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

### **1.6 Методические рекомендации по составлению глоссария**

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссария - это всего лишь констатация имеющихся фактов;
- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

Глоссарий составляется по темам дисциплины «Антикризисное управление».

### **1.7 Методические рекомендации по решению итогового теста**

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

### **1.8 Методические рекомендации по проведению занятий в интерактивной форме**

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине «Антикризисное управление» предусмотрено в качестве интерактивной формы обучение – выполнение кейс-задания.

Перед решением кейс-задания должно быть полностью приведено его условие. Само решение следует сопровождать необходимыми расчетами и пояснениями с указанием применяемых формул, анализом и выводами.

Все расчеты относительных показателей нужно производить с точностью до 0,01, процентов – до 0,01, используя при этом правила округления.

Работа должна быть оформлена аккуратно, написана разборчиво без помарок, зачеркиваний и сокращений слов.

### **1.9 Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета**

Зачет является формой итогового контроля знаний и умений обучающихся по данной дисциплине, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы.

В период подготовки к зачету студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка студента к зачету включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, основную и дополнительную литературу.

На зачет выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр. Зачет проводится в устной форме.

Ведущий данную дисциплину преподаватель составляет билеты, которые утверждаются на заседании кафедры и включают в себя два вопроса. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения студентов накануне экзаменационной сессии. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины. Дополнительно в билет может быть включена третьим вопросом практическое задание.

В аудитории, где проводится зачет, должно одновременно находиться не более шести студентов на одного преподавателя, принимающего зачет.

Результат зачета выражается оценками «зачтено», «не зачтено».

Для прохождения зачета студенту необходимо иметь при себе зачетную книжку и письменные принадлежности.

За нарушение дисциплины и порядка обучающиеся могут быть удалены с зачета.

## 2. Планы практических занятий

### Практическое занятие 1-3

#### Тема 2. Кризисы в развитии организации (6 часов).

##### План:

Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях (предприятиях). Жизненный цикл развития организаций. Модели жизненного цикла организации. Кризис организации, его основные фазы, виды кризисов. Антикризисное управление.

**Литература:** [1, с.46-99].

##### Вопросы для самоконтроля:

1. Какие жизненные циклы развития организации вам известны?
2. Что может стать причиной кризиса в организации?
3. Перечислите фазы кризиса организации и раскройте их содержание.
4. В чем смысл экономической формулы кризиса предприятия?
5. Какие кризисы и каким организационно-правовым формам наиболее присущи?

##### Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору обучающегося).
2. Составьте опорный конспект.
3. Составьте глоссарий.

### Практическое занятие 4-6

#### Тема 3. Диагностика наступления банкротства. Реструктуризация бизнеса (6 часов)

##### План:

Понятие несостоятельности (банкротства) предприятия. Виды процедур банкротства предприятия. Финансовый анализ в оценке вероятности банкротства. Методики прогнозирования наступления банкротства. Понятие реструктуризации, реформирования и реорганизации бизнеса. Организационно-экономические механизмы формирования организационной структуры предприятия в рамках реструктуризации.

**Литература:** [1, с.259-317].

##### Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные задачи анализа финансового состояния в системе антикризисного управления?
2. Какие показатели являются специфическими для России?
3. Как проводится оценка вероятности банкротства в Российской и зарубежной практике?
4. В чьих интересах используются те или иные финансовые показатели?
5. От чего зависит возможность проведения реструктуризации предприятия?
6. Перечислите стадии реструктуризации.
7. Кто вправе принять решение о реорганизации юридического лица?
8. В какой форме может быть проведена реорганизация?
9. С какого момента юридическое лицо считается реорганизованным?

##### Решите кейс-задание.

1. Акционерное общество находится в процессе конкурсного производства. Конкурсная масса оценена в 30 000 тыс. руб. Задолженность составляет: перед работниками по оплате труда 10 000 тыс. руб., по судебным расходам — 5 000 тыс. руб., по кредитам банков под залог имущества — 15 000 тыс. руб., по долгосрочным займам — 15 000 тыс. руб., перед

бюджетом — 20 000 тыс. руб. В каком процентном выражении (в какой доле) будут удовлетворены требования кредиторов четвертой очереди?

2. Предприятие имеет внеоборотные активы на сумму 6 000 тыс. руб., долгосрочные обязательства — на сумму 3 000 тыс. руб., текущие оборотные активы — 8 000 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 4 000 тыс. руб., собственный капитал — 7 000 тыс. руб. Найдите собственный оборотный капитал предприятия, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Является ли найденный коэффициент оптимальным?

3. В каком из вариантов величина собственных оборотных средств является наибольшей:  
собственный капитал организации составляет 12 500 тыс. руб., долгосрочные обязательства — 1 500 тыс. руб., внеоборотные активы — 12 000 тыс. руб.;  
собственный капитал организации составляет 12 500 тыс. руб., долгосрочные обязательства — 2 000 тыс. руб., внеоборотные активы — 11 000 тыс. руб.;  
собственный капитал организации составляет 14 000 тыс. руб., долгосрочные обязательства — 1 000 тыс. руб., внеоборотные активы — 13 500 тыс. руб.?

4. В каком из вариантов изменение активов организации приведет к наибольшему экономическому эффекту:

активы выросли на 10%, выручка от продаж увеличилась на 8%, чистая прибыль — на 5%;

активы снизились на 5%, выручка от продаж выросла на 10%, чистая прибыль упала на 3%;

активы выросли на 3%, выручка от продаж увеличилась на 5%, чистая прибыль выросла на 8%;

активы снизились на 2%, выручка от продаж выросла на 7%, чистая прибыль — на 3%?

5. Организация имеет недвижимость на сумму 15 000 тыс. руб., долгосрочные обязательства составляют 5 000 тыс. руб., оборотные активы — 10 000 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 7 000 тыс. руб. Определите сумму собственного капитала организации.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору обучающегося).
2. Составьте опорный конспект.
3. Составьте глоссарий.

## **Практическое занятие 7-8**

### **Тема 4. «Инвестиции и инновации в антикризисном управлении» (4 часа)**

#### **План:**

Понятие инновации и инновационного процесса. Инновационная стратегия в системе антикризисного управления. Инвестиционная деятельность и инвестиционная стратегия на предприятии. Оценка эффективности инвестиций.

**Литература:** [2, с.129-192; 200-225].

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Объясните, как грамотная инвестиционная деятельность может способствовать выводу предприятия из кризиса?
2. Самостоятельно рассмотрите инвестиционный кризис России в 90-х гг. и существующую антикризисную инвестиционную политику тех лет.
3. Как отразился финансовый кризис 2008 г. и на современном этапе на инвестиционной деятельности отечественных предприятий?
4. Что понимается под инновационным потенциалом предприятия?
5. Перечислите этапы формирования инновационной стратегии.

6. Охарактеризуйте современное состояние инновационного процесса на отечественных предприятиях.
7. Какие методы оценки эффективности инвестиционных проектов вы знаете?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору обучающегося).
2. Составьте опорный конспект.
3. Составьте глоссарий.

## **Практическое занятие 9-10 (4 часа)**

### **Тема 5. «Управление персоналом в кризисной ситуации»**

#### **План:**

Современное состояние работы с персоналом на российских предприятиях. Управление персоналом в кризисной ситуации. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации.

**Литература:** [1, с.318-333].

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каково современное состояние работы с персоналом на российских предприятиях?
2. Перечислите и раскройте типы кадровой политики в условиях кризиса предприятий.
3. Каковы результаты неэффективной практики при повышении уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в кадровой работе?
4. Может ли возникший на предприятии конфликт применяться как метод управления в кризисной ситуации?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору обучающегося).
2. Составьте опорный конспект.
3. Составьте глоссарий.

## **Практическое занятие 11-12**

### **Тема 6. «Подходы к выводу предприятия из кризиса» (4 часа)**

#### **План:**

Увеличение денежных средств. Уменьшение текущей хозяйственной потребности. Уменьшение текущей финансовой потребности. Управление денежными потоками.

**Литература:** [1, с.99-145; 334-360].

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. На чем основано увеличение денежных средств с целью вывода предприятия из кризиса?
2. Каким образом в условиях кризиса можно уменьшить текущую хозяйственную потребность?
3. Что осуществляют для уменьшения текущей финансовой потребности предприятия? Возможны ли подобные действия в условиях стабильного развития предприятия?
4. Какие направления антикризисных программ особенно актуальны в современных условиях?
5. В какой последовательности осуществляется продажа нерентабельных производств?
6. В чем заключается сущность управления денежными потоками?
7. Какие методы оценки денежных потоков вы знаете, в чем их особенность?
8. Каков порядок оценки денежных потоков прямым и косвенным методом?

#### ***Решите кейс-задание.***

6. Опираясь на представленные исходные данные сформировать денежные потоки при

реализации инвестиционного проекта, рассчитать показатели коммерческой эффективности. Сделать вывод о коммерческой целесообразности представленного проекта.

Исходные данные для расчета:

- инвестиционные затраты на приобретение оборудования – 100 000 руб.
- увеличение оборотного капитала – 20 000 руб.
- оплата труда в первый год составит 40 000 руб. и будет увеличиваться на 2 000 руб. ежегодно.
- затраты на материалы труда в первый год составит 50 000 руб. и будет увеличиваться на 5 000 руб. ежегодно.
- объем реализации (шт.) в 1 год – 30 000, 2 год – 32 000, 3 год – 34 000, 4 год – 33 000, 4,5 год – 30 000.
- цена за единицу в первый год составит 5 руб. и будет увеличиваться на 0,5 руб. ежегодно.
- продолжительность проекта 5 лет
- амортизация равными долями в течении срока службы.
- рыночная стоимость через пять лет – 10% от первоначальной.
- затраты на ликвидацию 5% от рыночной стоимости.
- кредит, равный стоимости оборудования под 25% годовых, сроком на 5 лет, возврат равными долями, начиная со второго года.
- ставка налога на прибыль 20%.
- ставка дисконтирования 20%.

Рассчитать: эффект от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности; поток реальных денег; сальдо реальных денег; сальдо накопленных реальных денег; чистую текущую стоимость.

### ***Задание для самостоятельной работы***

1. Решите итоговый тест по всем темам дисциплины.
2. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору обучающегося).
3. Составьте опорный конспект.
4. Составьте глоссарий.