

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным советом

Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС

Протокол №2 от 24.09.2024 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
Региональное управление
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.02.01 Региональный антикризисный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
(код, наименование направления подготовки (специальности))

Региональное управление
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр
(квалификация)

Очная, очно-заочная
(форма(ы) обучения)

Год набора - 2025

Волгоград, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

д.э.н., профессор кафедры государственного управления и менеджмента Иванова
Татьяна Борисовна
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук,
доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.В.ДВ.02.01 Региональный антикризисный менеджмент одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2024 года № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4..
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	6
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	7
3. Содержание и структура дисциплины.....	7..
3.1. Структура дисциплины	8
3.2. Содержание дисциплины	10
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	10 12
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	22
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	22..
5.1. Методы проведения зачета	22
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	29
6. Методические материалы по изучению дисциплины	
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	36 36
7.1. Основная литература.....	36
7.2. Дополнительная литература	37
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	37
7.4. Нормативные правовые документы	37
7.5. Интернет-ресурсы.....	37
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	37

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

1.1. Осваиваемые компетенции.

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Региональный антикризисный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	ПКс-2.2.1	Способность использовать знания по основам антикризисного менеджмента для принятия качественных управленческих решений в условиях высокой неопределенности и риска и(или) корректировки управленческих решений при осуществлении деятельности на государственной или муниципальной службе
ПКс-7	Умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществлять административные процессы	ПКс-7.2.1	Осуществлять административные процессы при банкротстве юридических и физических лиц

1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код компоненты компетенции	Результаты обучения
<ul style="list-style-type: none"> ■ сбор и подготовка исходной информации для разработки и реализации управленческих решений, направленных на исполнение органов государственной власти РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; ■ сбор и подготовка исходной информации для разработки нормативных актов, направленных на исполнение органов государственной власти РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; ■ администрирование процессов в контроле качества управленческих решений и осуществления административных процессов (по результатам форсайт сессии, Протокол №1 от 30.08.2016 г.) 	ПКс-2.2.1	На уровне знаний: Знает критерии наступления кризисных ситуаций, лучшие практики их преодоления, корректирующие методики
		На уровне умений: Определяет параметры качества управленческих решений, Осуществляет диагностику статического состояния, диагностика процесса, экспресс-диагностику и проблемную диагностику, аналитическую работу
		На уровне навыков Анализирует последствия принятого управленческого решения; Принимает корректирующие меры
<ul style="list-style-type: none"> ■ формирование системы предоставления государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации; ■ осуществление действий (административных процедур) по предоставлению государственных и 	ПКс-7.2.1	На уровне знаний: знает факторы, обуславливающие кризисное состояние, методы сбора базы данных для проведения диагностики, виды антикризисных технологий

<p>муниципальных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации; ■ предоставление государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации; технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей муниципальной службы) (по результатам форсайт сессии, Протокол №1 от 30.08.2016 г.)</p>	<p>На уровне умений: Дает комплексную оценку ключевых факторов кризисного состояния организации; Проводит диагностику кризисов, собирает и обрабатывает диагностическую информацию; Оценивает управленческие риски при принятии мер антикризисного воздействия;</p> <p>На уровне навыков Разрабатывает технологии антикризисного управления, Определяет социально-экономическую эффективность мер антикризисного воздействия</p>
---	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Региональный антикризисный менеджмент» принадлежит к Блоку вариативных дисциплин. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 6 семестре, при заочной форме обучения в 6 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для получения навыков проектной деятельности органов власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Управление проектами» могут быть полезны при изучении таких дисциплин как «Стратегическое управление регионом», «Инвестиционная политика в субъектах РФ», «Управление проектами».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часа, в том числе 16 лекций, 16 семинаров, и на самостоятельную работу обучающихся – 76 часа. По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 18 часов, в том числе 10 лекций, 8 семинаров, на самостоятельную работу обучающихся – 90 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – зачет.

3.Содержание и структура дисциплины

3.1.Структуры дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточной аттестации* *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДО Т	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ *	КС Р		
Тема 1	Кризисы: понятия и формы.	9	1		1		7	О
Тема 2	Диагностика этапов циклического развития экономики	9	1		1		7	О, Р
Тема 3	Основные характеристики антикризисного менеджмента	9	1		1		7	О, Р
Тема 4	Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ	17	2		2		13	О, Р
Тема 5	Процедуры финансового оздоровления и банкротства	11	2		2		7	О, Т
Тема 6	Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы	11	2		2		7	О, Р
Тема 7	Стратегии антикризисного менеджмента	9	1		1		7	О, Р
Тема 8	Банкротства предприятий и их последствия для региона	11	2		2		7	О, Р
Тема 9	Банкротства граждан и их последствия для региона	11	2		2		7	О, Т
Тема 10	Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона	11	2		2		7	О, Т
Промежуточная аттестация								Зач
Итого:		108	16		16		76	3 зет

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточной аттестации* *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ ДО Т	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ *	КС Р		
Тема 1	Кризисы: понятия и формы.	9	1				5	О
Тема 2	Диагностика этапов циклического развития экономики	9	1				5	О, Р
Тема 3	Основные характеристики антикризисного менеджмента	9	1				10	О, Р
Тема 4	Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ	17	1		2		10	О, Р
Тема 5	Процедуры финансового оздоровления и банкротства	11	1		1		10	О, Т
Тема 6	Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы	11	1		1		10	О, Р
Тема 7	Стратегии антикризисного менеджмента	9	1		1		10	О, Р
Тема 8	Банкротства предприятий и их последствия для региона	11	1		1		10	О, Р
Тема 9	Банкротства граждан и их последствия для региона	11	1		2		10	О, Т
Тема 10	Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона	11	1				10	О, Т
Промежуточная аттестация								Зач
Итого:		108	10		8		90	3 зет

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

3.2.Содержание дисциплины

Тема 1. Кризисы: понятия и формы.

Кризисы и их неизбежность в социально-экономическом развитии региона. Человеческий фактор кризиса. Факторы рискованного развития региона: общие и специфические, внешние и внутренние. Симптомы и основные причины организационного кризиса (объективные и субъективные). Позитивные и негативные

последствия кризисов. Циклические опасности кризисов. Точки кризисных ситуаций. Зоны промежуточного и заключительного кризисов. Фазы экономического цикла. Типологии кризисов. Признаки кризиса: масштаб, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, вариант проявления. Выявление, распознавание и использование кризисов в управленческой деятельности.

Тема 2. Диагностика этапов циклического развития экономики

Понятие диагностики статического состояния и диагностики процесса. Экспресс-диагностика и проблемная диагностика. Основные варианты аналитической работы. Процедуры технологии диагностики региона. Оценка конкурентоспособности региона. Аналитические службы и внешние аналитики: особенности нацеливания, приемов и методов работы. Антикризисный аудит. Условия проведения диагностирования региона. Показатели недостаточного уровня финансовой работы в регионе. Модели экономико-математического прогнозирования несостоятельности региона. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа.

Тема 3. Основные характеристики антикризисного менеджмента

Антикризисное регулирование и его основные виды (регламентированное, творческое, правовое, методическое, информационное, экономическое, административное, организационное, социальное, кадровое, экологическое). Антикризисный менеджмент. Основные структурные блоки-направления антикризисного управления предприятием. Цели и значение антикризисного управления. Факторы актуализации. Подсистемы антикризисного менеджмента: целевая, функциональная, обеспечивающая, внешняя среда, управляющая, обратная связь. Этапы функциональной подсистемы антикризисного менеджмента. Диагностика и маркетинг.

Антикризисное прогнозирование и планирование. Антикризисные управленческие решения, осуществление процедур и контроль. Принципы функционирования и свойства системы антикризисного менеджмента. Основные проблемы антикризисного менеджмента.

Тема 4. Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ

ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. №127-ФЗ. Государственное регулирование процедур банкротств (ФНС РФ, Коллегии уполномоченных, НП РГПАУ, Арбитражные суды, ведомства). Принципы государственного антикризисного регулирования. Исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции государственного антикризисного регулирования. Основные направления политики государственного регулирования в РФ. Функциональные элементы и механизмы системы антикризисного регулирования.

Тема 5. Процедуры финансового оздоровления и банкротства

Виды и признаки банкротства. Стадии банкротства. Симптомы и амплитуды банкротства. Санация состояния региона и ее виды (внесудебная, досудебная, арбитражная). Наблюдение (основные положения). Внешнее управление (основные положения). Конкурсное производство (основные положения).

Тема 6. Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы

Понятие ликвидации кризисной организационной формы. Цели ликвидации. Инициаторы ликвидации и правовые основы данного процесса. Основные правила ликвидации. Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов. Порядок ликвидации юридического лица при условии недостаточности имущества для удовлетворения требований всех кредиторов. Имущественные права. Продажа имущества должника.

Организация и проведение торгов. Очередность удовлетворения требований кредиторов. Инновационный потенциал кризисной организационной формы. Структура потенциала. Готовность и восприимчивость кризисной организационной формы к изменениям. Понятие реструктуризации кризисной организационной формы. Цели реструктуризации. Правовые основы реструктуризации. Принципы и свойства реструктуризационных процедур. Виды реструктуризаций. Структура технологии реструктуризации. Факторы влияния на процедуру реструктуризации. Процедура оформления реструктуризации. Реструктуризация задолженности кризисной организационной формы перед фискальной системой.

Тема 7. Стратегии антикризисного менеджмента

Типы политики антикризисного менеджмента. Антикризисная стратегия: основные виды. Концепция выбора стратегии. Антикризисная маркетинговая политика. Цели и функции маркетинга в антикризисном менеджменте. Среда антикризисной политики. Объекты и средства маркетинга в антикризисном менеджменте. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Формирование маркетинговых стратегий и их классификация. Оценка маркетинговой стратегии. Приоритетные средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте. Антикризисная инвестиционная политика. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в антикризисном менеджменте. Специфика источников финансирования инвестиций в антикризисном менеджменте. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки.

Тема 8. Банкротства предприятий и их последствия для региона

Специальные нормы, применяемые к отдельным категориям должников. Особенности банкротства градообразующих предприятий. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций. Особенности банкротства финансовых организаций: кредитных, страховых, профессиональных участников рынка ценных бумаг. Особенности банкротства стратегических предприятий и организаций. Особенности банкротства субъектов естественных монополий. Последствия банкротства предприятий для региона.

Тема 9. Банкротства гражданина и их последствия для региона

Нормативная база банкротства физических лиц. Особенности банкротства гражданина: индивидуального предпринимателя и крестьянского (фермерского) хозяйства. Меры по предотвращению банкротства физических лиц. Кредитная антикризисная стратегия физических лиц. Последствия банкротства граждан для региона.

Тема 10. Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона

Регион-должник и регион-банкрот. Виды несостоятельности регионов. Меры регионального и муниципального антикризисного регулирования. Профилактические меры предупреждения. Занятость граждан. Негативные социально-экономические последствия банкротства региональной системы. Потеря значительным количеством людей работы, источника заработка. Неподготовленность, невосприятие и сопротивление населения регионов процедурам банкротства. Хроническая задолженность по заработной плате. недееспособность социальной сферы. Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора. Позитивные социально-экономические последствия банкротства регионов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 «Региональный антикризисный менеджмент» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Кризисы: понятия и формы.	Устный опрос
Тема 2	Диагностика этапов циклического развития экономики	Устный опрос, реферат
Тема 3	Основные характеристики антикризисного менеджмента	Устный опрос, реферат
Тема 4	Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ	Устный опрос, реферат
Тема 5	Процедуры финансового оздоровления и банкротства	Устный опрос, тестирование
Тема 6	Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы	Устный опрос, реферат
Тема 7	Стратегии антикризисного менеджмента	Устный опрос, реферат
Тема 8	Банкротства предприятий и их последствия для региона	Устный опрос, реферат
Тема 9	Банкротства граждан и их последствия для региона	Устный опрос, тестирование
Тема 10	Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона	Устный опрос, итоговое тестирование
Заочная форма		
Тема 1	Кризисы: понятия и формы.	Устный опрос
Тема 2	Диагностика этапов циклического развития экономики	Устный опрос, реферат
Тема 3	Основные характеристики антикризисного менеджмента	Устный опрос, реферат
Тема 4	Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ	Устный опрос, реферат
Тема 5	Процедуры финансового оздоровления и банкротства	Устный опрос, тестирование
Тема 6	Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы	Устный опрос, реферат
Тема 7	Стратегии антикризисного менеджмента	Устный опрос, реферат
Тема 8	Банкротства предприятий и их последствия для региона	Устный опрос, реферат
Тема 9	Банкротства граждан и их последствия для региона	Устный опрос, тестирование
Тема 10	Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона	Устный опрос, итоговое тестирование

Промежуточная аттестация проводится в виде зачета, методом устного опроса по перечню примерных вопросов, приведенных в приложении 1.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация,

полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Вопросы для устного опроса.

Тема 1. Кризисы: понятия и формы.

1. Кризисы и их неизбежность в социально-экономическом развитии региона. Человеческий фактор кризиса.
2. Факторы рискованного развития региона: общие и специфические, внешние и внутренние.
3. Симптомы и основные причины организационного кризиса (объективные и субъективные).
4. Позитивные и негативные последствия кризисов. Циклические опасности кризисов. Точки кризисных ситуаций. Зоны промежуточного и заключительного кризисов.
5. Фазы экономического цикла. Типологии кризисов.
6. Признаки кризиса: масштаб, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, вариант проявления.
7. Выявление, распознавание и использование кризисов в управленческой деятельности.

Тема 2. Диагностика этапов циклического развития экономики

1. Понятие диагностики статического состояния и диагностики процесса.
2. Экспресс-диагностика и проблемная диагностика.
3. Основные варианты аналитической работы.
4. Процедуры технологии диагностики региона.
5. Оценка конкурентоспособности региона.
6. Аналитические службы и внешние аналитики: особенности нацеливания, приемов и методов работы.
7. Антикризисный аудит. Условия проведения диагностирования региона. Показатели недостаточного уровня финансовой работы в регионе.
8. Модели экономико-математического прогнозирования несостоятельности региона.
9. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа.

Тема 3. Основные характеристики антикризисного менеджмента

1. Антикризисное регулирование и его основные виды (регламентированное, творческое, правовое, методическое, информационное, экономическое, административное, организационное, социальное, кадровое, экологическое).
2. Антикризисный менеджмент.
3. Основные структурные блоки-направления антикризисного управления предприятием. Цели и значение антикризисного управления. Факторы актуализации.
4. Подсистемы антикризисного менеджмента: целевая, функциональная, обеспечивающая, внешняя среда, управляющая, обратная связь.
5. Этапы функциональной подсистемы антикризисного менеджмента.
6. Диагностика и маркетинг.
7. Антикризисное прогнозирование и планирование.
8. Антикризисные управленческие решения, осуществление процедур и контроль.
9. Принципы функционирования и свойства системы антикризисного менеджмента.
10. Основные проблемы антикризисного менеджмента.

Тема 4. Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ

- 1.ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. №127-ФЗ.
- 2.Государственное регулирование процедур банкротств (ФНС РФ, Коллегии уполномоченных, НП РГПАУ, Арбитражные суды, ведомства). Принципы государственного антикризисного регулирования.
- 3.Исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции государственного антикризисного регулирования.
- 4.Основные направления политики государственного регулирования в РФ.
- 5.Функциональные элементы и механизмы системы антикризисного регулирования.

Тема 5. Процедуры финансового оздоровления и банкротства

- 1.Виды и признаки банкротства.
- 2.Стадии банкротства. Симптомы и амплитуды банкротства.
- 3.Санация состояния региона и ее виды (внесудебная, досудебная, арбитражная).
- 4.Наблюдение (основные положения).
- 5.Внешнее управление (основные положения).
- 6.Конкурсное производство (основные положения).

Тема 6. Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы

- 1.Понятие ликвидации кризисной организационной формы. Цели ликвидации. Инициаторы ликвидации и правовые основы данного процесса.
- 2.Основные правила ликвидации. Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов. Порядок ликвидации юридического лица при условии недостаточности имущества для удовлетворения требований всех кредиторов. Имущественные права.
- 3.Продажа имущества должника. Организация и проведение торгов. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
- 4.Инновационный потенциал кризисной организационной формы. Структура потенциала.
- 5.Готовность и восприимчивость кризисной организационной формы к изменениям.
- 6.Понятие реструктуризации кризисной организационной формы. Цели реструктуризации.
- 7.Правовые основы реструктуризации.
- 8.Принципы и свойства реструктуризационных процедур.
- 9.Виды реструктуризаций.
- 10.Структура технологии реструктуризации.
- 11.Факторы влияния на процедуру реструктуризации.
- 12.Процедура оформления реструктуризации. Реструктуризация задолженности кризисной организационной формы перед фискальной системой.

Тема 7. Стратегии антикризисного менеджмента

- 1.Типы политики антикризисного менеджмента. Антикризисная стратегия: основные виды.
- 2.Концепция выбора стратегии.
- 3.Антикризисная маркетинговая политика. Цели и функции маркетинга в антикризисном менеджменте. Среда антикризисной политики. Объекты и средства маркетинга в антикризисном менеджменте. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.
- 4.Формирование маркетинговых стратегий и их классификация. Оценка маркетинговой стратегии.
- 5.Приоритетные средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте.

6. Антикризисная инвестиционная политика. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в антикризисном менеджменте.
7. Специфика источников финансирования инвестиций в антикризисном менеджменте.
8. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки.

Тема 8. Банкротства предприятий и их последствия для региона

1. Специальные нормы, применяемые к отдельным категориям должников.
2. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
3. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций.
4. Особенности банкротства финансовых организаций: кредитных, страховых, профессиональных участников рынка ценных бумаг.
5. Особенности банкротства стратегических предприятий и организаций.
6. Особенности банкротства субъектов естественных монополий.
7. Последствия банкротства предприятий для региона.

Тема 9. Банкротства гражданина и их последствия для региона

1. Нормативная база банкротства физических лиц.
2. Особенности банкротства гражданина: индивидуального предпринимателя и крестьянского (фермерского) хозяйства.
3. Меры по предотвращению банкротства физических лиц.
4. Кредитная антикризисная стратегия физических лиц.
5. Последствия банкротства граждан для региона.

Тема 10. Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона

1. Регион-должник и регион-банкрот. Виды несостоятельности регионов.
2. Меры регионального и муниципального антикризисного регулирования. Профилактические меры предупреждения. Занятость граждан.
3. Негативные социально-экономические последствия банкротства региональной системы. Потеря значительным количеством людей работы, источника заработка.
4. Неподготовленность, невосприятие и сопротивление населения регионов процедурам банкротства. Хроническая задолженность по заработной плате. недееспособность социальной сферы.
5. Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора. Позитивные социально-экономические последствия банкротства регионов.

Тесты для проведения промежуточного контроля по 6 семестру (1 срез)

Тест 1. Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) – это: а) управление конфликтными ситуациями, разрешение трудовых споров б) применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности с) управление саморегулируемой организацией арбитражных управляющих д) банкротство предприятия

Тест 2. Что НЕ относится к функциям антикризисного менеджмента? А. предкризисный менеджмент В. менеджмент в условиях кризиса С. своевременное принятие необходимых мер и решений D. мотивация на достижение намеченных финансовых показателей

Тест 3. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления? А. гибкость и адаптивность; В. склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; С. диверсификация управления; D. все вышеперечисленное

Тест 4. Эффективность антикризисного управления проявляется в: А. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами; В. степени достижения целей; С. степени роста потенциала; D. степени развития управления;

Тест 5. Кризис, возникший при обострении противоречий или столкновений интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей и др. это: А. Организационный В. Психологический С. Технологический D. Социальный

Тест 6. Какой номер у Федерального закона России от 8 января 1998 года "О несостоятельности (банкротстве)"? А. 2 В. 5 С. 6 D. 9

Тест 7. Действие настоящего Федерального закона о банкротстве распространяется: А. на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций; В. на все юридические лица, за исключением религиозных организаций; политических партий; С. на все юридические лица, за исключением религиозных организаций. D. на все юридические лица

Тест 8. Кто вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных Федеральным законом №127-ФЗ, к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления: А. учредители (участники) должника; В. арбитражный управляющий; С. кредиторы; D. никто.

Тест 9. Какая процедура банкротства применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утвержденным графиком: А. наблюдение; В. финансовое оздоровление; С. внешнее управление; D. конкурсное производство;

Тест 10. На какой максимальный срок вводится финансовое оздоровление и внешнее управление: А. не более 2 лет; В. не более 3 лет; С. не более 4 лет. D. не более 6 лет.

Тесты для проведения промежуточного контроля по 6 семестру (2 срез)

Тест 11. Кредитор – это

А. сторона по кредитным отношениям, получающая кредит и принимающая на себя обязательство возвратить в установленный срок ссуженную стоимость и уплатить процент за время пользования ссудой. В. гражданин или юридическое лицо, обязанное по исполнению обязательства совершить определённое действие или воздержаться от совершения действия[1]. С. физическое, юридическое лицо или вообще субъект, один из участников гражданского правоотношения (обязательства), который в этом обязательстве имеет право потребовать от другого участника такого правоотношения D. Должник по обеспеченному залогом обязательству или третье лицо, которым заложенное имущество принадлежит на праве собственности или хозяйственного ведения

Тест 12. Должник – это А. сторона по кредитным отношениям, получающая кредит и принимающая на себя обязательство возвратить в установленный срок ссуженную стоимость и уплатить процент за время пользования ссудой. В. гражданин или юридическое лицо, обязанное по исполнению обязательства совершить определённое действие или воздержаться от совершения действия. С. физическое, юридическое лицо или вообще субъект, один из участников гражданского правоотношения (обязательства),

который в этом обязательстве имеет право потребовать от другого участника такого правоотношения D. Должник по обеспеченному залогом обязательству или третье лицо, которым заложенное имущество принадлежит на праве собственности или хозяйственного ведения

Тест 13. Обязательство – это: А. правомерный не волевой акт В. неправомерный волевой акт С. неправомерный не волевой акт D. правомерный волевой акт

Тест 14. Что такое кризисное состояние региона? А. негативные изменения в воспроизводственных процессах экономики, социальной сферы и экологии региона, угрожающие неблагоприятными последствиями здоровью населения, политической стабильности общества, нормальному функционированию жизненно важных отраслей хозяйства. В. уровень обеспечения экономического субъекта денежными средствами для осуществления хозяйственной деятельности, поддержания нормального режима работы и свое временного проведения расчетов. С. система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития. D. обусловленное внутренними и внешними факторами состояние бюджета региона, характеризующееся независимостью от внешних источников и обеспечивающее стабильные возможности для финансирования расходов.

Тест 15

Что из этого НЕ является внешним фактором кризиса? А. особое местное, региональное законодательство; В. удаленность от рынков сбыта; С. отсутствие развитой экономической инфраструктуры; D. недоучете финансовых рисков

Тест 16 Что является ситуацией, связанная с отсутствием квалифицированных и опытных специалистов для принятия важных финансовых решений управления предприятием? А. кризис ликвидности В. кризис прибыльности С. Корпоративный кризис D. стратегический кризис

Тест 17 К чьей модели относятся эти стадии развития кризиса - стратегический кризис, кризис результатов, кризис ликвидности, банкротство? А. Модель В. Мюллера В. Модель Г. Кристека С. Модель А. Градова и Б. Кузина D. Модель З. Айвазяна и В. Кириченко

Тест 18 Какой критерий разделения на стадии относится к модели Градова и Кузина? А. Потенциал достижения успеха В. Потенциал преодоления кризиса С. Доверие акционеров D. Внутренняя эффективность организации

Тест 19. Перевод долга на другое лицо допускается: А. с согласия кредитора; В. без согласия кредитора; С. по взаимному согласию кредитора и должника; D. с уведомлением кредитора.

Тест 20. Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью... А. предупреждения В. смягчения С. преодоления кризисов D. все варианты ответов

Итоговый тест за 6 семестр

Тест 21. Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) – это: а) управление предприятием в условиях его банкротства; б) полное прекращение существования предприятия без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим юридическим или физическим лицам; в) сохранение имущества предприятия; г) применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

Тест 22. Внешнее управление – это: а) внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов; б) меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника, предпринимаемые собственниками данного предприятия, кредиторами или иными лицами; в) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему управляющему; г) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества.

Тест 23. Объединение, как вид реорганизации – это ситуация, когда: а) объединяющиеся предприятия не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения, состав юридических лиц увеличивается на единицу; б) предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию, состав юридических лиц полностью изменяется; в) предприятия, выходящие из объединения, не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения, состав юридических лиц уменьшается на единицу; г) возникновение нового юридического лица с наделением его определенными правами и обязанностями.

Тест 24. Конкурсное производство – это: а) внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов; б) меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника, предпринимаемые собственниками данного предприятия, кредиторами или иными лицами; в) процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния; г) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества.

Тест 25. Обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке, независимо от воли предприятия – это: а) обязательства перед акционерами и работниками предприятия (внутренний долг); б) обязательства перед финансово-кредитной системой; в) обязательства перед фискальной системой; г) обязательства перед кредиторами.

Тест 26. Какая мера, применяемая к предприятиям-банкротам, НЕ является оптимистической? А. Наблюдение В. Досудебная санкция С. Конкурсное производство Д. Мировое соглашение

Тест 27. Добровольная ликвидация – это А. внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его

собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов В. процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. С. процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему управляющему. D. достижение договоренности с кредиторами относительно рассрочки, отсрочки или скидки с долгов

Тест 28. Сколько блоков имеет общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации? А. 3 В. 5 С. 8 D. 10

Тест 29. Мониторинг – это ... А. периодический контроль финансового состояния субъекта В. совокупность проверок финансового состояния субъекта С. постоянный контроль финансового состояния субъекта в целом или одной из сторон D. специальная программа финансового контроля субъекта

Тест 30. Финансовый анализ — это А. организация управления финансовыми потоками В. анализ рисков в процессе управления финансовыми активами и источниками средств С. наука, изучающая финансово-экономические закономерности функционирования предприятия в рыночных условиях D. анализ бухгалтерской отчетности

Тест 31. С чего начинается аналитическая работа?

А. Составление плана аналитической работы В. Определение цели и объекта анализа С. Анализ причин динамических изменений и отклонений от плана D. Подготовка материалов для анализов
Тест 32. Аудиторский риск – это: А. опасность необнаружения ошибок системой внутреннего контроля; В. опасность необнаружения существенных ошибок в процессе проведения выборочной проверки; С. опасность составления неверного заключения о результатах финансовой отчетности; D. риск, присущий бизнесу клиента, обусловленный характером и условиями деятельности организации

Тест 33. Основной метод аналитического чтения финансовых отчетов: А. дедукция В. индукция С. аналогия D. синтез

Тест 34. Отношение остаточной стоимости основных средств к их первоначальной стоимости характеризует коэффициент: А. обновления В. выбытия С. ликвидации D. годности

Тест 35. Контроллинг в системе управления ориентирован на: а)интегрирование учета, планирования, контроля, регулирования, обмена информацией в единую самоуправляемую систему «помощи в управлении управлением», информационно-консультационную поддержку процессов принятия решений б)подведение итогов реализации управленческого цикла, оценку качества, экономичности и целесообразности выполнения каждой функции управления и определение состояния разрешения управленческой проблемы с)процесс группировки различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, подчинение затем каждой группы управляющему, наделенному необходимыми для руководства данной группой полномочиями, и обеспечение вертикальной и горизонтальной координации в структуре организации д)создание системы внутриорганизационной логистики

Тест 36. Объекты внутреннего контроля организации: а)обратная связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями

деятельности организации б) работник или участник (владелец) организации, совершающий контрольные действия при исполнении возложенных на него обязанностей либо только на основании соответствующих прав с) человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы организации; средства и системы информатизации; технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов; управленческие решения; процессы, происходящие в организации или вне ее, если они имеют к ней какое-либо отношение; результаты функционирования организации; аспекты времени д) наличие, состояние и (или) действие управляемого звена системы управления организацией

Тест 37. Что устанавливает закон РФ о несостоятельности и банкротстве: а) основания для признания должника несостоятельным (банкротом) б) порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) с) порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов д) все выше перечисленное

Тест 38. На какой стадии банкротства можно заключить мировое соглашение? а) финансовое оздоровление б) конкурсное производство с) внешнее управление д) на любой

Тест 39. Какая процедура банкротства вводится сроком на год, а при необходимости может быть продлена еще на полгода? а) наблюдение б) финансовое оздоровление с) внешнее управление д) конкурсное производство

Тест 40. Реструктуризация приводит к: А) Ликвидации убыточных производств Б) Созданию новых функциональных служб В) Хозяйственному обособлению технологически мало связанных друг с другом подразделений Г) Концентрации ресурсов и усилий на стратегически перспективных направлениях Д) Все перечисленное

Ключи к тестам

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 срез (тесты 1-10)	b	d	d	a	d	c	a	a	b	a
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2 срез (тесты 11-20)	c	b	d	a	d	c	a	c	a	d

тесты 21-40

21 D 22 C 23 A 24 D 25 C 26 C 27 A 28 C 29 C 30 C 31 B 32 C 33 A 34 D 35 C 36 C 37 D 38 D 39 D 40 D

Тематика рефератов

1. Кризисное состояние предприятия: основные характеристики.
2. Реструктуризация в системе антикризисного менеджмента.
3. Система оперативного антикризисного управления.

4. Система контроллинга в антикризисном менеджменте.
5. Организационные механизмы оздоровления предприятия.
6. Формирование антикризисных стратегий.
7. Технологическая политика в условиях неплатежеспособности.
8. Ассортиментная политика в условиях неплатежеспособности.
9. Технологии антикризисного менеджмента.
10. Опыт антикризисного управления в США.
11. Опыт антикризисного управления в Германии.
12. Опыт антикризисного управления в Великобритании.
13. Опыт антикризисного управления в Италии.
14. Опыт антикризисного управления в странах бывшего соцлагеря.
15. Опыт антикризисного управления в странах Азии.
16. Использование зарубежного опыта антикризисного управления в российской практике.
17. Анализ и оценка кризисного предприятия.
18. Коллективно-трудовые споры в условиях кризиса предприятия (принимаемые формы и возможности управленческого использования).
19. Социальное партнерство на кризисном предприятии.
20. Диагностика кризисного предприятия.
21. Формирование оптимальной модели антикризисного менеджмента на предприятии.
22. Персонал в условиях кризиса.
23. Антикризисный кадровый менеджмент.
24. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих.
25. Формирование антикризисной управленческой команды.
26. Модель менеджера антикризисного управления.
27. Общие и особые причины неплатежеспособности предприятия.
28. Правовые основы антикризисного менеджмента: основные тенденции.
29. Особенности кризиса и банкротства кредитных организаций.
30. Особенности кризиса и банкротства банков.
31. Особенности кризиса и банкротства российских регионов.
32. Особенности кризиса и банкротства естественных монополий.
33. Особенности кризиса и банкротства градообразующих предприятий.
34. Особенности кризиса и банкротства мелких предприятий.
35. Особенности кризиса и банкротства сельскохозяйственных предприятий.

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации

	информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где B – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

B – количество верно решенных задач;

O – общее количество задач.

Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Методы проведения экзамена.

Экзамен проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов.

5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.2.1 Способность использовать знания по основам антикризисного менеджмента для принятия качественных управленческих решений в условиях высокой неопределенности и риска и(или) корректировки управленческих решений при осуществлении деятельности на государственной или муниципальной службе	Определяет качество управленческих решений, Диагностирует статическое состояние, процесса, проводит экспресс-диагностику и проблемную диагностику.	Выявляет наличие и причины кризисного состояния объекта.
ПКс-7.2.1 Осуществлять административные процессы при банкротстве	Дает комплексную оценку ключевых факторов кризисного состояния	Разрабатывает управленческие решения по преодолению

юридических и физических лиц	организации; Проводит диагностику кризисов, собирает и обрабатывает диагностическую информацию; Оценивать управленческие риски при принятии мер антикризисного воздействия	кризисного состояния объекта. Осуществляет их мониторинг и корректировку.
------------------------------	--	---

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы к зачету:

1. Кризисы и их неизбежность в социально-экономическом развитии региона. Человеческий фактор кризиса.
2. Факторы рискованного развития региона: общие и специфические, внешние и внутренние.
3. Симптомы и основные причины организационного кризиса (объективные и субъективные).
4. Позитивные и негативные последствия кризисов. Циклические опасности кризисов. Точки кризисных ситуаций. Зоны промежуточного и заключительного кризисов.
5. Фазы экономического цикла. Типологии кризисов.
6. Признаки кризиса: масштаб, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, вариант проявления.
7. Выявление, распознавание и использование кризисов в управленческой деятельности.
8. Понятие диагностики статического состояния и диагностики процесса.
9. Экспресс-диагностика и проблемная диагностика.
10. Основные варианты аналитической работы.
11. Процедуры технологии диагностики региона.
12. Оценка конкурентоспособности региона.
13. Аналитические службы и внешние аналитики: особенности нацеливания, приемов и методов работы.
14. Антикризисный аудит. Условия проведения диагностирования региона. Показатели недостаточного уровня финансовой работы в регионе.
15. Модели экономико-математического прогнозирования несостоятельности региона.
16. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа.
17. Основные характеристики антикризисного менеджмента
18. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. №127-ФЗ.
19. Государственное регулирование процедур банкротств (ФНС РФ, Коллегии уполномоченных, НП РГПАУ, Арбитражные суды, ведомства). Принципы государственного антикризисного регулирования.
20. Виды и признаки банкротства.
22. Стадии банкротства. Симптомы и амплитуды банкротства.
22. Санация состояния региона и ее виды (внесудебная, досудебная, арбитражная).
23. Наблюдение (основные положения).
24. Внешнее управление (основные положения).
25. Конкурсное производство (основные положения).

26. Понятие ликвидации кризисной организационной формы. Цели ликвидации. Инициаторы ликвидации и правовые основы данного процесса.
27. Основные правила ликвидации. Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов. Порядок ликвидации юридического лица при условии недостаточности имущества для удовлетворения требований всех кредиторов. Имущественные права.
28. Продажа имущества должника. Организация и проведение торгов. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
29. Инновационный потенциал кризисной организационной формы. Структура потенциала.
30. Правовые основы реструктуризации. Виды реструктуризаций. Процедура оформления реструктуризации.
31. Типы политики антикризисного менеджмента. Антикризисная стратегия: основные виды.
32. Антикризисная маркетинговая политика. Цели и функции маркетинга в антикризисном менеджменте. Среда антикризисной политики. Объекты и средства маркетинга в антикризисном менеджменте. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.
33. Антикризисная инвестиционная политика. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в антикризисном менеджменте.
34. Специальные нормы, применяемые к отдельным категориям должников.
35. Банкротства гражданина и их последствия для региона
36. Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона

Типовое задание:

КАК ПРОЦЕДУРА БАНКРОТСТВА ИСПОЛЬЗОВАЛАСЬ СОБСТВЕННИКАМИ ЗАВОДА «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»? В КАКОМ СОСТОЯНИИ ЗАВОД НАХОДИТСЯ СЕЙЧАС? КАКИЕ ФАКТОРЫ ДЛЯ ЭТОГО БЫЛИ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ?

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ» (ВОЛГОГРАД): НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ (1992-2017 ГОДЫ)

До 1994 года завод имел название АООТ «Волгоградский металлургический завод "Красный Октябрь"» и являлся собственностью Комитета РФ по металлургии. В 1995 году он был приватизирован и преобразован в ОАО «Металлургический завод "Красный Октябрь"» (частная собственность). Сведения о его первых собственниках не сохранились, но уже в тот период, как и во все последующие завод существовал не отдельно. Одновременно в 1998 году был создан ООО ТД «Красный Октябрь», просуществовавший до 2003 года и ликвидированный по решению суда.

В 1997 году ОАО «Металлургический завод "Красный Октябрь"» стал банкротом. В 1998-1999 году на заводе было введено арбитражное управление. В 1999 году за \$5,5 млн. его приобрели структуры, аффилированные с банком «Флора-Москва» (группа «Флора»). Затем на базе ОАО «Красный Октябрь»¹ был создан ЗАО "Волгоградский металлургический завод "Красный Октябрь" (ВМЗКО) с блокирующим пакетом у местных властей. В 2000 году 37,5% акций ВМЗКО купил Альфа-банк, затем этот пакет перешел к группе "Энергопром", а в 2001 году вернулся к "Флоре". В результате допэмиссии 2002 года госпакет ВМЗКО был размыт и завод стал полностью принадлежать менеджерам "Флоры". В этом же году полномочия гендиректора ВМЗКО переданы специально созданной управляющей компании (УК) «Красный октябрь» (учредители зарегистрированы в офшорной зоне на Мальте), которой также должна были быть переданы в управление Ключевский завод ферросплавов (КФЗ) (Свердловская обл.) и Побужский ферроникелевый комбинат (ПФК, Украина).

Одновременно предпринимались попытки продать ВМЗКО (ориентировочно за \$30 млн), в том числе среди покупателей назывался "Углемет-трейдинг" — управляющая структура завода "Мечел". В марте 2003 года гендиректор УК "Красный Октябрь" П.Малиновский сообщил о начале реконструкции ВМЗКО, хотя швейцарская компания Dufenco отказалась быть генеральным партнером в проекте стоимостью \$42-50 млн, а также о передаче ему (П.Малиновскому) в управление КФЗ и ПФК для унификации производства на всех трех заводах. Одновременно была распространена информация, что территория завода с 251 га может быть сокращена на 2/3. В 2003 году стоимость 1 кв.м оценивалась в \$600-700 при возможности строительства 300-350 тыс. кв. м жилья, что было значительно дороже цены производственного комплекса. УК «Красный октябрь» опровергла слухи о возможной продаже завода по частям.

В октябре 2003 года 100% акций «Флора» продала металлотрейдеру «Мидланд Ресорсиз Холдинг ЛТД.»² и его партнеру И.Шамису (переговоры велись с августа, сделка состоялась 15 октября, новый гендиректор А.Фоменко). Стоимость покупки не

¹ В ОАО «Металлургический завод «Красный октябрь»» были оставлены долги предприятия, а активы переданы ВМЗ КО (учредители 20.09.2002 ОАО «Волгоградский алюминиевый завод», 06.04.2007 ЗАО «Русспецисталь»). Согласно информации ФНС ОАО «Металлургический завод «Красный октябрь»» был признан на основании определения арбитражного суда банкротом 13.06.2012, конкурсное производство было завершено 30 декабря 2014 года. В реестр ЕГРЮЛ внесена запись о прекращении деятельности.

² Компания «Мидланд Ресорсиз Холдинг ЛТД.» (МРХ) была создана двумя частными лицами — нерезидентами России Эдвардом Шифриньым и Алексом Шнайдером — в 1993 году как металлотрейдер. В 2003 году ей принадлежало 42% ОАО «Запорожстали», 33% «Запорожжкокса» и несколько вторчерметов на Украине.

разглашалась, но оценивалась как недешевая, при том, что сообщалось о почти полной продаже прежними собственниками на сторону ранее существовавшего на заводе оборудования. Появление новых владельцев было одобрено тогдашним губернатором Н.Максютой. Планировалось реконструировать завод для выпуска спецсталей, конкурируя с «Северсталью» и «Мечелом».

С октября 2003 года Midland Resources Holding Ltd. (учредители А.Шнайлер, Э.Шифрин - крупнейший акционер комбината «Запорожсталь») инвестировала в модернизацию мощностей около \$1 млн. с планами последующего увеличения инвестиций до \$25-27млн. Был создан торговый дом «Красный Октябрь» (гендиректор Р.Модзвришвили). С 17 октября 2005 года ООО «Мидленд Кэпитал Менеджмент» («дочка» Midland Resources Holding) переданы полномочия единоличного исполнительного органа металлургического завода. Объемы производства легированных сталей стали существенно расти. В 2005 году прокуратура Волгоградской области возбудила уголовное дело о нарушении заводом экологических норм и строительстве газоочистки без положительного государственного заключения.

В 2006 году произошло сокращение объемов по сравнению с 2005 годом на 8%, в том числе за счет за счет экспорта. В этот же год создается «Ростех»³ с долей в дочерней компании ЗАО «Русспецсталь» (гендиректор С.К.Носов), реорганизованной из ФГУП «Рособоронэкспорт». Планировалось на базе ЗАО «Русспецсталь» создать холдинг, включающий 5 металлургических комбинатов. Акционеры «Русспецстали» и их доли в уставном капитале: 24.9% - Midland Steel Industries Limited (зарегистрирована на острове Гернси); 49.8% - Lacoveta Management Limited и Quim Enterprises Limited (позднее заменена на Briefway Trading Limited); 25.3% - ЗАО «Промимпекс» (дочерняя компания «Ростех»). По данным Высокого суда Лондона офшоры контролировала ИК «Тройка Диалог», осуществлявшая скупку и владение акциями российских предприятий в интересах «Ростеха».

В 2007 году 100% акций ВМЗКО, продано ЗАО «Русспецсталь». Ориентировочная сумма сделки \$65,5млн., хотя его оценка доходила до \$320 млн. В 2007–2009 годах «Русспецсталь» осуществляла полномочия единоличного исполнительного органа ЗАО «Волгоградский металлургический завод „Красный Октябрь“» (ВМЗ КО).

В 2008 году к «Красному Октябрю» был присоединён металлургический комплекс «Баррикады», являющееся многопрофильным предприятием специального машиностроения с мощным кузнечно-прессовым и литейным оборудованием. Тем не менее, из-за кризиса 2008 года объемы производства упали в 4 раза, а просроченная задолженность составила 7,83 млрд. руб., из них 6,78 млрд. руб. перед банками. Формирование долга было связано, в том числе, с продолжавшимися покупками ЗАО «Русспецсталью» металлургических заводов за счет кредитов банков, которые обеспечивались залогом имущества ВМЗКО. В апреле 2009 года один из поставщиков подал к заводу иск о банкротстве, через полгода Волгоградский областной арбитраж ввел на предприятии процедуру наблюдения. Причем, к удивлению Администрации Волгограда, «Красный октябрь» возможное банкротство приветствовал, что наводило на мысли о его фиктивности.

В 2010 году «дочка» «Ростеха» «РТ-Капитал» с дисконтом выкупила у Газпромбанка и Сбербанка долги «Красного Октября» на 4,6 млрд.руб. Это дало ей большинство в совете кредиторов «Красного Октября». 9 ноября 2011 года «РТ-Капитал» доверил Уралвагонзаводу⁴ в лице О.Сиенко (Ростех) представлять свои интересы в разбирательствах, касающихся «Красного Октября» и «Русспецстали», а также голосовать на собраниях кредиторов, где Ростех стал иметь 60% голосов. Д.П.Герасименко утверждает, что в этот период как представитель украинского бизнеса, связанного с Ростехом, получил от О.Сиенко и Уралвагонзавода предложение стать исполнительным директором ВМЗ КО. Последние это утверждение отрицают. Назначение Д.П.Герасименко подписано временным управляющим В.Акимовым.

Одновременно было создано еще одно юрлицо — ЗАО «Волгоградский металлургический комбинат «Красный Октябрь» (ВМК)⁵, владельцами которого, по словам Д.П.Герасименко, были структуры, близкие к Уралвагонзаводу. Новая компания без долгов взяла в аренду оборудование завода, перезаключила на себя контракты с контрагентами (счета остальных компаний были арестованы по делу о банкротстве) и переоформила в свой штат работников комбината. Взять имущество завода-банкрота в аренду комбинату помог ТД ВМЗ, обеспечив одобрение сделки на комитете кредиторов и получив кредит Банка Москвы. Учредителями ВМК в 2012 году стало ЗАО «ОРТ»⁶, ТД ВМЗ⁷ в 2011 году - два физических лица⁸. 99% торгового дома принадлежали кипрской компании Briesten Holdings Limited, 1% - Loseth Holdings Limited. В 2012 году поступило требование погасить кредит Банка Москвы, и он был

³ В совете директоров гендиректор «Ростехно» С.Чемезов, его первый зам.А.Алешин, председатель - зампред правления ВТБ И.Завьялов, вскоре тоже ставший замом С.Чемезова

⁴ Уралвагонзавод – один из потребителей «Красного октября».

⁵ Гендиректор И.В.Сизов, уставный капитал 2150 млн.руб., 7.05.2014 начата процедура реорганизации путем присоединения к нему другого юридического лица, 15.06.2017 был принят новый устав.

⁶ Принадлежало ЗАО «ФОРБ», предоставляющего услуги по регистрации фирм, в 2015 году была ликвидирована.

⁷ Создано 29 декабря 2011 года как новое юрлицо, прекратило существование путем реорганизации в форме преобразования 8 октября 2012 года, гендиректор Зацепин С.В., уставный капитал 10 тыс.руб., учредители ОАО ВМЗ КО и ОАО «Волгоградметаллообработка», право преемник ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТАБЬРЬ" (сведений о последнем как об отдельно зарегистрированном юрлице, кроме данного упоминания в ЕГРЮЛ на сайте ФНС, нет);

⁸ Помимо этого, с начала 2010-х годов были созданы:

- 31 августа 2011 года ВМЗ КО стало единственным учредителем путем создания нового юридического лица АО «Волгоградский металлургический завод «Красный октябрь», гендиректор Н.В.Швагерус, в его учредительные документы в 2012-2013 годах трижды были внесены сведения об уменьшении уставного капитала или чистых активов; с 2011 года ведется процедура банкротства, создан комитет кредиторов, разработан план внешнего управления;

- 25.04.2014 создано новое юрлицо ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ВОЛГОГРАДСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ "КРАСНЫЙ ОКТАБЬРЬ" (ТД ВМК КО) (Волгоград, гендиректор С.В.Гамова, уставный капитал 10 тыс.руб., учредитель ВМК КО, в 2017 году начата процедура реорганизации после которой прекратит свою деятельность);

- 05.07.2017 создано юрлицо путем реорганизации в форме преобразования АО "ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТАБЬРЬ" (АО "ТД МЗ КО") (Москва, гендиректор С.Л.Каминский, уставный капитал 10 тыс.руб., учредители ОАО ВМЗ КО и ОАО «Волгоградметаллообработка», правопреемник ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТАБЬРЬ").

По мнению губернатора Волгоградской области А.И.Бочарова, десятки юридических лиц, зарегистрированных сегодня с названием «Красный Октябрь», вызывают массу вопросов. По мнению экспертов, похожие схемы, состоящие из десятка подконтрольных главным акционерам структур, как правило, применяются для вывода через них денег и активов с последующим банкротством.

рефинансирован екатеринбургским филиалом Альфа-банка⁹ под поручительство дочки Уралвагонзавода ЗАО «УБТ-УВЗ». Пролонгировать кредит в 2013 году не удалось, исполнение обязательства ложилось на ЗАО «УБТ-УВЗ». Д.П.Герасименко предложил выкупить ВМК по его оценочной стоимости 221 млн.руб., что и сделала Red October International у ЗАО «ОРТ»¹⁰. Одновременно были получены кредиты от волгоградского филиала Альфа-банка в размере €56 млн на погашение кредита ТД ВМЗ под залог недвижимости уже переданной «Красному октябрю» учредителем - «ОРТ», так и той, которая могла появиться в будущем как выкупленная на банкротных торгах.

Первые торги были объявлены через месяц после погашения ВМК кредита ТД ВМЗ. Организатор торгов ЗАО «Арконторг» (гендиректор Д.Цхомелидзе, одновременно исполнительный директор баскетбольного клуба «Красный Октябрь», созданный Д.П.Герасименко). К последнему перешел контроль над комитетом кредиторов «Красного Октября», так как ТД ВМЗ ранее уступил более 4 млрд.руб. требований ЗАО «Север», гендиректором которого был Д.П.Герасименко. В 2014 году при продаже имущества ВМЗКО на аукционе явился только один участник — ЗАО «Волгоградский металлургический комбинат (ВМК) «Красный Октябрь», который, в конечном итоге, приобрел оборудование ВМЗ. Миноритарные кредиторы ВМЗ несколько лет пытались оспаривать сделки, приведшие, по их мнению, к выводу имущества банкротившегося предприятия, однако доказать этого не смогли.

Крупнейшими разыгранными лотами стали 100-процентные пакеты акций «дочек» завода-банкрота: ОАО «Волгоградский механический завод» и ОАО «Волгоградское металлургическое объединение». Они являются держателями основного производственного имущества «Красного Октября». По результатам торгов их стоимость снизилась в 10 раз - до 500 млн.руб. Победителями и единственными участниками торгов стали ООО «Златоустовский электрометаллургический завод» (ЗЭМЗ) и ВМК, которые Герасименко называет своими компаниями, а также утверждает, что эти миллионы являлись его собственностью.

Из-за отсутствия информации даже в СПАРК проверить информацию невозможно. Но обращает на себя внимание, что после этого ключевые посты на ВМК заняли выходцы из «Днепропетровска», часть из которых могла быть знакома с владельцем «Красного октября» 2003-2005 годов Э.Шифриным. Обсуждая «украинский след» в действиях Д.П.Герасименко, в октябре 2015 года губернатор Волгоградской области А.Бочаров обратился к министру промышленности и торговли Д.Мантурову с просьбой помочь установить собственника (ов) ВМК. В настоящее время эта проблема решена. Ею является Red October Ltd, зарегистрированная в Лугано (Швейцария) в лице её президента Д.П.Герасименко

В 2013 году СКР по Волгоградской области возбудил в отношении «неустановленных лиц из руководства ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» уголовное дело по статье «Неправомерные действия при банкротстве», в частности, за уклонение от уплаты налогов (например, не перечислялся НДС, хотя с работников предприятия удерживался). С начала 2016 года на ВМК началась прокурорская проверка, по её результатам получено, что комбинат нарушил сроки выполнения гособоронзаказа. Структуры МВД провели в Москве и Волгограде арест около 10 человек¹¹. Все были отпущены через 48 часов. Было возбуждено уголовное дело С.Зацепина¹² и Д.Герасименко по факту растраты в 2009 году \$65,6 млн, полученных в 2007 году в рамках кредитной линии ВТБ Банк Европа неустановленными лицами из числа работников ЗАО «Русспецсталь». В 2009 году, по версии следствия, те же лица также вывели имущество «Красного Октября» на 2 млрд руб. на ООО «Русспецмаш». Часть этого имущества затем досталась ЗАО «ОРТ», которое внесло его в уставный капитал ВМК. Так акции завода (они были в залоге у ВТБ) были обесценены, а имущество стало недоступным для кредиторов.

Д.П.Герасименко утверждает, что ни он, ни арестованный С.Зацепин не имеют отношения к растрате. По его версии, в 2007 году кредит ВТБ брала «Русспецсталь», двумя годами позже она же перевела имущество завода на дочернюю компанию ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» - ООО «Русспецмаш». Большую часть переведенного на «Русспецмаш» имущества суд еще в 2010 году обязал вернуть обратно «Красному Октябрю» по иску одного из кредиторов - Газпромбанка. Оставшееся имущество на 96 млн руб. «Русспецмаш» успело продать ООО «Инновации возрождение, развитие» (ИВР), которое затем было признано судом добросовестным покупателем. В апреле 2012 года, вслед за сменой менеджмента «Красного Октября», гендиректором ИВР стал Зацепин. Уже при нем компания передала имущество ЗАО «ОРТ», а оно в 2013 году внесло его в уставный капитал ВМК (об этом говорится в материалах суда).

Для защиты от возможных рейдерских атак, о которых одно время собственник «Красного октября» стал активно говорить, Red October International в 2016 году подал иски к «Красному Октябрю» на 5 млрд руб., а кипрский офшор Boonvision Ltd на 3 млрд.руб. Арбитражный суд Волгоградской области 11 августа 2016 года удовлетворил иск швейцарской компании Red October к металлургическому комбинату «Красный Октябрь» с требованием выплатить задолженность по контракту от марта 2014 г. в размере 23,7 млн евро, хотя Д.П.Герасименко утверждал, что истец откажется от требования исполнения этого обязательства. Чтобы ещё больше не ухудшать положение комбината он обещал в ближайшее время заключить с Red October и Boonvision мировые соглашения. Кредиторы расценили эти действия как попытку преднамеренного банкротства и вывода средств.

В апреле 2016 года Альфа-банк потребовал от «Красного Октября» досрочно расторгнуть кредитный договор и погасить оставшиеся €18,3 млн. При посредничестве Минпромторга делались попытки рефинансировать Альфа-банком остаток кредита путем оформления договора цессии с ЗЭМЗ, который рефинансирует кредит Альфа-банка под залог 100% своих акций, оцениваемых в \$50 млн. Банк отметил неочевидность замены выгоды заемщика. Тем более, что налоговики оспаривают результаты банкротных торгов, по которым в 2015 году ЗЭМЗ получил акции ОАО «Волгоградский механический завод» (гендиректор Букин А.В., дата внесения в ЕГРЮЛ 16.08.2013, уставный капитал 4878,47 млн.руб.). Тем не менее, 7 апреля 2017 г. процедура наблюдения в отношении «Красного

⁹ В Свердловской области расположены основные мощности Уралвагонзавода.

¹⁰ О.Сиенко и Уралвагонзавод эту ситуацию не подтверждают.

¹¹ Среди них: гендиректор ВМК «Красный Октябрь» В.Явечкий, главбух О.Новохатская, директор по правовым вопросам ВМК Э.Мазуров, главбух ВМЗ Н.Дулькина, исполнительный директор баскетбольного клуба «Красный Октябрь» (в документах «Единой Лиги ВТБ» его владельцем значится Д.Герасименко) Д.Цхомелидзе, гендиректор клуба (юрлицо ЗАО «Спорт-Экспо») Е.Пушкарская, коммерческий директор комбината Р.Модзгвишвили.

¹² С.Зацепин был через 2 месяца выпущен, Д.П.Герасименко с 2015 года живет в Швейцарии. Была попытка задержать его на Кипре, но из-за неразберихи он сумел исчезнуть. На связь с региональными СМИ и руководством области выходит по Скайпу. Покинуть Россию предприниматель решил осенью 2015 года, после того как был задержан в Челябинске и обвинен в мошенничестве в особо крупном размере (ч.4 ст.159 УК РФ) по делу другого принадлежащего ему предприятия — Златоустовского электрометаллургического завода (ЗЭМЗ). ЗЭМЗ задолжал НОВАТЭКУ 145 млн руб. за газ. Герасименко утверждает, что долг перешел ему от «Мечела», который до 2013 года управлял заводом. Уголовное дело, как сообщал «Коммерсантъ», было закрыто за примирением сторон, после того как Герасименко переписал долг ЗЭМЗ на «Красный Октябрь». В целом на Д.П.Герасименко было заведено 5 уголовных дел.

Октября» прекращена. Судебный процесс по делу о банкротстве металлургического комбината завершен мировым соглашением с Альфа-банком.

Первоначально Д.П.Герасименко утверждал, что уголовные дела против него сфабрикованы для проведения рейдерского захвата. В интервью 11 апреля 2016 года он от этого заявления отказался и предложил рассмотреть предложения о продаже «Красного октября». В этом же интервью им отрицаются связи с украинскими олигархами и работа по их заказу для развала завода, чтобы сорвать гособоронзаказ, так как завод в нем почти не задействован. Поиски губернатором владельцем завода было объяснено недоразумением. Сообщил о планах продолжать работу завода, решить экологические проблемы. Обратил внимание, что капитал завода находится в Швейцарии, так как там проще получить дешевые кредитные ресурсы, к тому же действия следственных органов усложнили взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Д.П.Герасименко утверждает, что инвестировал в ВМК около €200 млн, из которых кредиты Альфа-банка и неразглашаемого по названию швейцарского банка составили около 50%.

Руководство области и страны, в свою очередь, также предпринимает шаги навстречу для урегулирования ситуации. 11 апреля 2016 года губернатор Волгоградской области А.Бочаров провел расширенное совещание, которое состоялось на территории комбината с участием представителей Минпромторга России, администрации региона, профсоюзов, руководителей правоохранительных структур, руководителей и начальников цехов предприятия. Обсуждалось, почему комбинат "Красный Октябрь" не заключает напрямую договоры, а проводит их через торговые дома, которые зарегистрированы в Москве и Швейцарии, создает десятки юридических лиц с одноименным названием "Красный Октябрь". Директор департамента металлургии и материалов Минпромторга России И.Чигирь отметил, что сегодня волгоградский "Красный Октябрь" является лидером в своей отрасли и ему готовы оказать всестороннюю помощь.

Согласно официальному сайту ВМК, комбинат продолжает получать положительные результаты. По результатам первого полугодия 2017 года ВМК «Красный Октябрь» признан ведущим российским производителем проката из нержавеющей стали, в очередной раз возглавив рейтинг ассоциации «Спецсталь». Критериями оценки стали динамика и объем производства продукции из нержавеющей стали, экспорт, товарная и марочная номенклатура, качество продукции, сроки поставки и качество менеджмента. По результатам оценки поставщиков металлопродукции на ПНТЗ (Первоуральский Новотрубный союз) «Красный Октябрь» набрал 95,5 баллов по итогам 2 квартала 2017 года и перешел из разряда «удовлетворительных» поставщиков в разряд «отличных». По итогам первого полугодия текущего года выпуск готовой возрос на 4,9 %, а отгрузка продукции на внутренний рынок по сравнению с АППГ увеличилась на 19,7%.

Основными проблемами, связанными в настоящее время с ВМЗ и ВМК, обсуждаемыми в регионе, являются следующие.

Во-первых, связанные с выполнением гособоронзаказа. В СМИ (21.11.2017) в качестве одной из существенных проблем (хотя и отрицаемых Д.П.Герасименко), называется срыв гособоронзаказа на изготовление 8 специальных корпусов для ядерных реакторов атомных подводных лодок (АПЛ). В 2013 году заводы получили 2,5 млрд.руб. предоплаты. Срок исполнения – май 2018 года. По данным на 21 ноября 2017 года выполнено 3 изделия. В работе задействованы также объединение «Севмаш», институт металловедения «Прометей», ОКБМ им.АФРИКАНТОВА. Бывший гендиректор ВМК В.Яковецкий (по слухам, уволен за отказ сократить 1,5 тыс.рабочих)¹³ утверждает, что на заводах идет демонтаж и порезка на металлолом станочного оборудования, задействованного в производстве спецстали. Сокращается численность занятых (на комбинате с 5200 до менее 4000 чел., на заводе с 1100 до менее 800 человек), зарплата с 32,5 тыс.руб. до менее 27 тыс.руб. Запланирован процесс переноса уникальных машин центробежного литья для изготовления артиллерийских стволов разных калибров, что по мнению специалистов ЦНИИТМАШ, это приведет к снижению качества военной продукции. Прекращены все виды ремонтных работ оборудования, увольняются квалифицированные специалисты. В настоящее время заводом руководит С.Герасименко (мать С.П.Герасименко) - гражданка Украины, передавая распоряжения о заполнении отчетности из Днепропетровска. В.Яковецкий опубликовал в «Независимой газете» мнение, что для выполнения гособоронзаказа нужно срочное вмешательство федеральных органов власти и введение временного антикризисного управления как на комбинате, так и на заводе.

Аналогичную информацию 1 ноября 2017 года озвучил член ревизионной комиссии волгоградского отделения ОНФ К.Глушенок, скептически относясь к победной информации о развитии ВМК. Он утверждает, что за последние три года предприятие получило убытки почти на 2,6 миллиарда рублей. Выручка в 2016 году по сравнению с 2014 годом упала почти в 2 раза и составила 7,3 миллиарда. Но особую тревогу вызывает рост производственного цикла: в 2014 году - 169 дней, в 2015 году – 311 дней, то в 2016 году – 346 дней. Это признак того, что реализация продукции идет через подставные компании-дебиторы, которым предоставляются очень крупные отсрочки по поставленной продукции, и шансы на то, что они когда-то заплатят, очень низки. Все это может свидетельствовать о том, что оздоравливать предприятие его собственники не собираются, а лишь тянут время до неминуемого конца, пытаясь заработать еще сотню-другую миллионов.

Об этом говорят и другие цифры: объемы собственных активов предприятия составляют около полумиллиарда рублей, тогда как кредитная задолженность на начало года оценивалась почти в 6 миллиардов рублей. Уже в 2018 году, по мнению К.Глушенок, ВМК может стать банкротом.

Эти высказывания подтверждаются документами с сайта Арбитражного суда Волгоградской области. В частности, одна из многочисленных структур с названием «Красный Октябрь» перестала расплачиваться с одним из поставщиков металлолома, с которым она сотрудничала уже не один год. Суд постановил взыскать с завода около 68 миллионов рублей, но платеж не осуществлен.

В настоящее время в региональный арбитраж подано заявление о банкротстве ООО «Торговый дом «Волгоградский металлургический комбинат «Красный Октябрь». Ведутся судебные тяжбы с бывшим директором завода «Красный Октябрь» В.Яковецким за возврат ВМК штрафов, наложенных на предприятие из-за нарушения законодательства об охране окружающей среды.

В тоже время, представители руководства предприятия опровергли информацию о демонтаже оборудования, на котором производят спецсталь, а также - о наличии задолженности в 1 миллиард рублей со стороны покупателей продукции на счету предприятия, об уводе этих средств на счета фирм-"однодневок".

Во-вторых, экологическая. Экосовет при Волгоградской областной запросил у руководства завода план мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду и внедрению в соответствии с действующим законодательством современных технологий. Получено разрешение на строительство новой системы сухой газоочистки. В связи с подготовкой к чемпионату мира по футболу разработан и утвержден проект новой сокращенной санитарно-защитной зоны предприятия. Ранее обсуждалась возможность остановки «Красного октября» на время проведения ЧМ-18. Собственник предприятия - Д.П.Герасименко

¹³ В настоящее время ВМК инициировало к нему многочисленные иски о нанесении комбинату ущерба из-за того, что была допущена неблагоприятная экологическая ситуация и были наложены экологические штрафы.

заявил, что арест акций завода и имущества не позволяет установить газоочистное оборудование, которое было приобретено за 12 миллионов евро. Для этого требуется 1,5 миллиарда рублей, однако банки не могут дать кредит из-за ареста акций и цеха ЭСПЦ-2, где планируется его установить, и который является источником печально известного рыжего дыма.

В-третьих, появление попыток рейдерского захвата. 08.09.2017 и 11.09.2017 от ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь» в ИФНС по Дзержинскому району г. Волгограда в электронном виде поступили заявления о смене генерального директора ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь», единственным акционером которого является АО «Златоустовский электрометаллургический завод». Поскольку ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» с ноября 2015 г. не является акционером ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь», то эти действия, осуществленные комитетом кредиторов ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» и иными неуполномоченными лицами, ВМК потребовал признать незаконными, а сведения, содержащиеся в этих документах, заведомо ложными.

В-четвертых, земельные. В постановлении исполнительного органа власти региона за подписью экс-вице-губернатора К.Храмова значится, что участок земли, на котором располагаются здания ВМК «Красный октябрь», должен быть отмежеван в целях подготовки к проведению в Волгограде матчей ЧМ-18. Речь идет о резервировании земли «для государственных нужд под размещение объектов регионального значения - стадиона и транспортно-пешеходной набережной» площадью 616 тыс кв.м., чтобы исключить приватизацию данного земельного участка. В течение 5 лет здесь «запрещено возведение жилых, производственных, культурно-бытовых и иных зданий, строений, сооружений». Участок с кадастровым номером 34:34:020090:38 совпадает с границей почти всей территории завода «Красный октябрь», в том числе захватывает землю, где располагается цех ремонта металлургического оборудования. Арбитражный суд оставил иск без удовлетворения.

В-пятых, финансовые. 17 ноября 2017 года было размещено сообщение, что ВМЗ намерено взыскать с АО «Федеральный научно-производственный центр (ФНПЦ) «Титан-Баррикады» (Волгоградская область) 49,5 млн рублей долга и неустойки. Согласно материалам арбитражного суда Волгоградской области, 13 декабря данный иск будет рассмотрен. В 2013 году истец и ответчик заключили договор, согласно которому ВМЗ «Красный Октябрь» обязался принимать стоки НПЦ и передавать ему техническую и холодную воду. В период с ноября 2013 года по октябрь 2014 года метзавод исполнил обязательства, а «Титан-Баррикады» не оплатил услугу. В результате возникла задолженность в размере более 6 млн рублей, которую метзавод намерен взыскать вместе с неустойкой в сумме 43,5 млн рублей.

В-шестых, организационные. Дмитрий Герасименко подтвердил планы по регистрации "Красного Октября" в Челябинской области, где, по его словам, готовы предоставить предприятию льготы по налогам и другие преференции. Сейчас, по его словам, создается единая управляющая компания, которая будет вести дела как "Красного Октября", так и завода в Златоусте Челябинской области.

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие

	минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

6. Методические материалы по изучению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

Методические рекомендации по проведению группового задания

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

Рекомендации по подготовке к круглому столу:

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Инструкция по выполнению тестового задания

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Региональный антикризисный менеджмент» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Кризисы: понятия и формы.	Кризисы и их характеристики. Симптомы организационного кризиса. Циклические опасности кризисов – организация-эксплерент, организация-пациент, организация-виолент, организация-коммутант, организация-леталент (основные характеристики).	О	О
2	Диагностика этапов циклического развития экономики	Экспресс-диагностика и проблемная диагностика. Антикризисный аудит. Модели экономико-математического прогнозирования несостоятельности организации	О, Р	О, Р
3	Основные характеристики антикризисного менеджмента	Понятие «антикризисный менеджмент». Подсистемы антикризисного менеджмента. Антикризисные управленческие решения, осуществление процедур и контроль. Основные проблемы антикризисного менеджмента	О, Р	О, Р
4	Правовые основы антикризисного менеджмента в РФ	Характеристики ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. №127-ФЗ. Национальная система банкротства. Система государственного регулирования процедур банкротств	О, Р	О, Р
5	Процедуры финансового оздоровления и банкротства	Досудебные процедуры при несостоятельности. Наблюдение (основные положения). Внешнее управление (основные положения). Конкурсное производство (основные положения).	О, Т	О, Т
6	Ликвидация и реструктуризация кризисной организационной формы	Ликвидация предприятия: основные процессы и характеристики. Цели и правовые основы реструктуризации. Виды реструктуризаций. Структура технологии реструктуризации. Реструктуризация задолженности предприятия перед фискальной системой	О, Р	О, Р
7	Стратегии антикризисного менеджмента	Антикризисные маркетинговые и инвестиционные стратегии: основные положения	О, Р	О, Р
8	Банкротства предприятий и их последствия для региона	Особенности банкротства градообразующих предприятий. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций. Особенности банкротства финансовых организаций: кредитных, страховых, профессиональных участников рынка ценных бумаг. Особенности банкротства стратегических предприятий и организаций. Особенности банкротства субъектов естественных монополий	О, Р	О, Р
9	Банкротства граждан и их последствия для региона	Нормативная база банкротства физических лиц. Особенности банкротства гражданина: индивидуального предпринимателя и крестьянского (фермерского) хозяйства. Меры по предотвращению банкротства физических лиц. Кредитная антикризисная стратегия физических	О, Т	О, Т

		лиц. Последствия банкротства граждан для региона.		
10	Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона	Регион-должник и регион-банкрот. Виды несостоятельности регионов. Меры регионального и муниципального антикризисного регулирования. Профилактические меры предупреждения. Занятость граждан. Негативные социально-экономические последствия банкротства региональной системы. Потеря значительным количеством людей работы, источника заработка. Неподготовленность, невосприятие и сопротивление населения регионов процедурам банкротства. Хроническая задолженность по заработной плате. недееспособность социальной сферы. Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора. Позитивные социально-экономические последствия банкротства регионов.	О, Т	О, Т

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;

- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать

трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфы, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем ?, ; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект - это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи.

Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература

1. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510543>
3. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512864>

7.2. Дополнительная литература:

1. Рязанов, В. А. Антикризисное противодействие : учебное пособие для вузов / В. А. Рязанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 103 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15466-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520502>
2. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16826-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531851>

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.
3. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: учебник/ Сооляттэ А.Ю.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 816 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17050.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления - СПб.: ВШМ – СПбГУ, 2011 - ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49459
5. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012 (ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=8747)

7.4. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп.). [Электронный ресурс] – http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_39331/
2. Федеральный закон от 02.07.2013 № 185-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс] – <http://base.garant.ru/70405818/>
3. Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс] – <http://base.garant.ru/12157433/>

4. Федеральный закон от 22.12.2014 № 432-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс] – <http://base.garant.ru/70826862/#help>

7.5. Интернет-ресурсы

1. <http://base.consultant.ru>
2. <http://base.garant.ru>
3. <http://www.crisis.ru> - Российский антикризисный ресурс
4. <http://www.e-c-m.ru/jour> - Журнал «Эффективное антикризисное управление»
5. <http://www.anticrisis.ru> - Журнал "Антикризисное управление"

7.6. Иные источники

1. Социология. электронная библиотека. Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/INDEX_SOCIO.php
2. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
3. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
4. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: <http://www.inion.ru/product/db.htm>
5. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/>
6. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория управления (учебное пособие по направлению подготовки бакалавров: 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление») // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 12-1. С. 138-139. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=24390288>
7. Финансовая библиотека Миркин.ру <http://www.mirkin.ru/>
8. Электронный курс "Технология разработки финансовой модели и составления бюджетов" http://www.bud-tech.ru/budgeting_technology.html
9. Менеджмент, управление. Виды менеджмента и управления, их особенности www.upravlenie24.ru
10. Рейтинговое Агентство «Эксперт РА» www.raexpert.ru
11. Министерство Финансов Российской Федерации www.minfin.ru
12. Московский Экономический Форум <http://me-forum.ru/media/news/>
13. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Некоммерческое партнерство <http://www.sovnet.ru/>
14. Финансовый и инвестиционный анализ <http://www.cfin.ru/finanalysis>
15. Финансовый менеджмент http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/contents.htm
16. Руководство пользователя *Project Expert*. <http://www.expert-systems.com/materials/books/detail.php?ID=13356>

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г.:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

Приложение 1

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 24.09.2024 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Региональное управление

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.ДВ.02.01 Региональный антикризисный менеджмент

(код и наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная, очно-заочная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2025

Волгоград, 2024 г.

1. Вопросы к зачету (экзамену)

1. Кризисы и их неизбежность в социально-экономическом развитии региона. Человеческий фактор кризиса.
2. Факторы рискованного развития региона: общие и специфические, внешние и внутренние.
3. Симптомы и основные причины организационного кризиса (объективные и субъективные).
4. Позитивные и негативные последствия кризисов. Циклические опасности кризисов. Точки кризисных ситуаций. Зоны промежуточного и заключительного кризисов.
5. Фазы экономического цикла. Типологии кризисов.
6. Признаки кризиса: масштаб, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, вариант проявления.
7. Выявление, распознавание и использование кризисов в управленческой деятельности.
8. Понятие диагностики статического состояния и диагностики процесса.
9. Экспресс-диагностика и проблемная диагностика.
10. Основные варианты аналитической работы.
11. Процедуры технологии диагностики региона.
12. Оценка конкурентоспособности региона.
13. Аналитические службы и внешние аналитики: особенности нацеливания, приемов и методов работы.
14. Антикризисный аудит. Условия проведения диагностирования региона. Показатели недостаточного уровня финансовой работы в регионе.
15. Модели экономико-математического прогнозирования несостоятельности региона.
16. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа.
17. Основные характеристики антикризисного менеджмента
18. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. №127-ФЗ.
19. Государственное регулирование процедур банкротств (ФНС РФ, Коллегии уполномоченных, НП РГПАУ, Арбитражные суды, ведомства). Принципы государственного антикризисного регулирования.
20. Виды и признаки банкротства.
22. Стадии банкротства. Симптомы и амплитуды банкротства.
22. Санация состояния региона и ее виды (внесудебная, досудебная, арбитражная).
23. Наблюдение (основные положения).
24. Внешнее управление (основные положения).
25. Конкурсное производство (основные положения).
26. Понятие ликвидации кризисной организационной формы. Цели ликвидации. Инициаторы ликвидации и правовые основы данного процесса.
27. Основные правила ликвидации. Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов. Порядок ликвидации юридического лица при условии недостаточности имущества для удовлетворения требований всех кредиторов. Имущественные права.
28. Продажа имущества должника. Организация и проведение торгов. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
29. Инновационный потенциал кризисной организационной формы. Структура потенциала.
30. Правовые основы реструктуризации. Виды реструктуризаций. Процедура оформления реструктуризации.
31. Типы политики антикризисного менеджмента. Антикризисная стратегия: основные виды.

32. Антикризисная маркетинговая политика. Цели и функции маркетинга в антикризисном менеджменте. Среда антикризисной политики. Объекты и средства маркетинга в антикризисном менеджменте. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте.

33. Антикризисная инвестиционная политика. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в антикризисном менеджменте.

34. Специальные нормы, применяемые к отдельным категориям должников.

35. Банкротства гражданина и их последствия для региона

36. Банкротства в бюджетной сфере и их последствия для региона

2. Тестовые материалы (не менее 30, в тесте 4 варианта ответов)

Тест 1.

Тест 1. Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) – это: а) управление конфликтными ситуациями, разрешение трудовых споров б) применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности с) управление саморегулируемой организацией арбитражных управляющих d) банкротство предприятия

Тест 2. Что НЕ относится к функциям антикризисного менеджмента? А. предкризисный менеджмент В. менеджмент в условиях кризиса С. своевременное принятие необходимых мер и решений D. мотивация на достижение намеченных финансовых показателей

Тест 3. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления? А. гибкость и адаптивность; В. склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; С. диверсификация управления; D. все вышеперечисленное

Тест 4. Эффективность антикризисного управления проявляется в: А. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами; В. степени достижения целей; С. степени роста потенциала; D. степени развития управления;

Тест 5. Кризис, возникший при обострении противоречий или столкновений интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей и др. это: А. Организационный В. Психологический С. Технологический D. Социальный

Тест 6. Какой номер у Федерального закона России от 8 января 1998 года "О несостоятельности (банкротстве)"? А. 2 В. 5 С. 6 D. 9

Тест 7. Действие настоящего Федерального закона о банкротстве распространяется: А. на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций; В. на все юридические лица, за исключением религиозных организаций; политических партий; С. на все юридические лица, за исключением религиозных организаций. D. на все юридические лица

Тест 8. Кто вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных Федеральным законом №127-ФЗ, к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления: А. учредители (участники) должника; В. арбитражный управляющий; С. кредиторы; D. никто.

Тест 9. Какая процедура банкротства применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утвержденным графиком: А. наблюдение; В. финансовое оздоровление; С. внешнее управление; D. конкурсное производство;

Тест 10. На какой максимальный срок вводится финансовое оздоровление и внешнее управление: А. не более 2 лет; В. не более 3 лет; С. не более 4 лет. D. не более 6 лет.

Тест 2

Тест 11. Кредитор – это

А. сторона по кредитным отношениям, получающая кредит и принимающая на себя обязательство возвратить в установленный срок ссуженную стоимость и уплатить процент за время пользования ссудой. В. гражданин или юридическое лицо, обязанное по исполнению обязательства совершить определенное действие или воздержаться от совершения действия[1]. С. физическое, юридическое лицо или вообще субъект, один из участников гражданского правоотношения (обязательства), который в этом обязательстве имеет право потребовать от другого участника такого правоотношения Д. Должник по обеспеченному залогом обязательству или третье лицо, которым заложенное имущество принадлежит на праве собственности или хозяйственного ведения

Тест 12. Должник – это А. сторона по кредитным отношениям, получающая кредит и принимающая на себя обязательство возвратить в установленный срок ссуженную стоимость и уплатить процент за время пользования ссудой. В. гражданин или юридическое лицо, обязанное по исполнению обязательства совершить определенное действие или воздержаться от совершения действия. С. физическое, юридическое лицо или вообще субъект, один из участников гражданского правоотношения (обязательства), который в этом обязательстве имеет право потребовать от другого участника такого правоотношения Д. Должник по обеспеченному залогом обязательству или третье лицо, которым заложенное имущество принадлежит на праве собственности или хозяйственного ведения

Тест 13. Обязательство – это: А. правомерный не волевой акт В. неправомерный волевой акт С. неправомерный не волевой акт Д. правомерный волевой акт

Тест 14. Что такое кризисное состояние региона? А. негативные изменения в воспроизводственных процессах экономики, социальной сферы и экологии региона, угрожающие неблагоприятными последствиями здоровью населения, политической стабильности общества, нормальному функционированию жизненно важных отраслей хозяйства. В. уровень обеспечения экономического субъекта денежными средствами для осуществления хозяйственной деятельности, поддержания нормального режима работы и свое временного проведения расчетов. С. система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития. Д. обусловленное внутренними и внешними факторами состояние бюджета региона, характеризующееся независимостью от внешних источников и обеспечивающее стабильные возможности для финансирования расходов.

Тест 15

Что из этого НЕ является внешним фактором кризиса? А. особое местное, региональное законодательство; В. удаленность от рынков сбыта; С. отсутствие развитой экономической инфраструктуры; Д. недоучете финансовых рисков

Тест 16 Что является ситуацией, связанная с отсутствием квалифицированных и опытных специалистов для принятия важных финансовых решений управления предприятием? А. кризис ликвидности В. кризис прибыльности С. Корпоративный кризис Д. стратегический кризис

Тест 17 К чьей модели относятся эти стадии развития кризиса - стратегический кризис, кризис результатов, кризис ликвидности, банкротство? А. Модель В. Мюллера В. Модель Г. Кристека С. Модель А. Градова и Б. Кузина Д. Модель З. Айвазяна и В. Кириченко

Тест 18 Какой критерий разделения на стадии относится к модели Градова и Кузина? А. Потенциал достижения успеха В. Потенциал преодоления кризиса С. Доверие акционеров Д. Внутренняя эффективность организации

Тест 19. Перевод долга на другое лицо допускается: А. с согласия кредитора; В. без согласия кредитора; С. по взаимному согласию кредитора и должника; Д. с уведомлением кредитора.

Тест 20. Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью... А. предупреждения В. смягчения С. преодоления кризисов D. все варианты ответов

Тест 3.

Тест 21. Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) – это: а) управление предприятием в условиях его банкротства; б) полное прекращение существования предприятия без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим юридическим или физическим лицам;

с) сохранение имущества предприятия; д) применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

Тест 22. Внешнее управление – это: а) внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов; б) меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника, предпринимаемые собственниками данного предприятия, кредиторами или иными лицами; с) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему управляющему; д) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества.

Тест 23. Объединение, как вид реорганизации – это ситуация, когда: а) объединяющиеся предприятия не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения, состав юридических лиц увеличивается на единицу; б) предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию, состав юридических лиц полностью изменяется; с) предприятия, выходящие из объединения, не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения, состав юридических лиц уменьшается на единицу; д) возникновение нового юридического лица с наделением его определенными правами и обязанностями.

Тест 24. Конкурсное производство – это: а) внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов; б) меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника, предпринимаемые собственниками данного предприятия, кредиторами или иными лицами; с) процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния; д) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества.

Тест 25. Обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке, независимо от воли предприятия – это: а) обязательства перед акционерами и работниками предприятия (внутренний долг); б) обязательства перед финансово-кредитной системой; с) обязательства перед фискальной системой; д) обязательства перед кредиторами.

Тест 26. Какая мера, применяемая к предприятиям-банкротам, НЕ является оптимистической? А. Наблюдение В. Досудебная санкция С. Конкурсное производство D. Мировое соглашение

Тест 27. Добровольная ликвидация – это А. внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его

собственниками и кредиторами, под контролем кредиторов В. процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. С. процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему управляющему. D. достижение договоренности с кредиторами относительно рассрочки, отсрочки или скидки с долгов

Тест 28. Сколько блоков имеет общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации? А. 3 В. 5 С. 8 D. 10

Тест 29. Мониторинг – это ... А. периодический контроль финансового состояния субъекта В. совокупность проверок финансового состояния субъекта С. постоянный контроль финансового состояния субъекта в целом или одной из сторон D. специальная программа финансового контроля субъекта

Тест 30. Финансовый анализ — это А. организация управления финансовыми потоками В. анализ рисков в процессе управления финансовыми активами и источниками средств С. наука, изучающая финансово-экономические закономерности функционирования предприятия в рыночных условиях D. анализ бухгалтерской отчетности

Тест 31. С чего начинается аналитическая работа?

А. Составление плана аналитической работы В. Определение цели и объекта анализа С. Анализ причин динамических изменений и отклонений от плана D. Подготовка материалов для анализов Тест 32. Аудиторский риск – это: А. опасность необнаружения ошибок системой внутреннего контроля; В. опасность необнаружения существенных ошибок в процессе проведения выборочной проверки; С. опасность составления неверного заключения о результатах финансовой отчетности; D. риск, присущий бизнесу клиента, обусловленный характером и условиями деятельности организации

Тест 33. Основной метод аналитического чтения финансовых отчетов: А. дедукция В. индукция С. аналогия D. синтез

Тест 34. Отношение остаточной стоимости основных средств к их первоначальной стоимости характеризует коэффициент: А. обновления В. выбытия С. ликвидации D. годности

Тест 35. Контроллинг в системе управления ориентирован на: а)интегрирование учета, планирования, контроля, регулирования, обмена информацией в единую самоуправляемую систему «помощи в управлении управлением», информационно-консультационную поддержку процессов принятия решений б)подведение итогов реализации управленческого цикла, оценку качества, экономичности и целесообразности выполнения каждой функции управления и определение состояния разрешения управленческой проблемы с)процесс группировки различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, подчинение затем каждой группы управляющему, наделенному необходимыми для руководства данной группой полномочиями, и обеспечение вертикальной и горизонтальной координации в структуре организации д)создание системы внутриорганизационной логистики

Тест 36. Объекты внутреннего контроля организации: а)обратная связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями деятельности организации б)работник или участник (владелец) организации, совершающий контрольные действия при исполнении возложенных на него обязанностей либо только на основании соответствующих прав с) человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы организации; средства и системы информатизации; технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов; управленческие решения; процессы, происходящие в организации или вне ее, если они имеют к ней какое-либо отношение;

результаты функционирования организации; аспекты времени d) наличие, состояние и (или) действие управляемого звена системы управления организацией

Тест 37. Что устанавливает закон РФ о несостоятельности и банкротстве: а) основания для признания должника несостоятельным (банкротом) б) порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) с) порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов d) все выше перечисленное

Тест 38. На какой стадии банкротства можно заключить мировое соглашение? а) финансовое оздоровление б) конкурсное производство с) внешнее управление d) на любой

Тест 39. Какая процедура банкротства вводится сроком на год, а при необходимости может быть продлена еще на полгода? а) наблюдение б) финансовое оздоровление с) внешнее управление d) конкурсное производство

Тест 40. Реструктуризация приводит к: А) Ликвидации убыточных производств Б) Созданию новых функциональных служб В) Хозяйственному обособлению технологически мало связанных друг с другом подразделений Г) Концентрации ресурсов и усилий на стратегически перспективных направлениях Д) Все перечисленное

3. Открытые задания (не менее 30)

3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

Тематика рефератов

1. Кризисное состояние предприятия: основные характеристики.
2. Реструктуризация в системе антикризисного менеджмента.
3. Система оперативного антикризисного управления.
4. Система контроллинга в антикризисном менеджменте.
5. Организационные механизмы оздоровления предприятия.
6. Формирование антикризисных стратегий.
7. Технологическая политика в условиях неплатежеспособности.
8. Ассортиментная политика в условиях неплатежеспособности.
9. Технологии антикризисного менеджмента.
10. Опыт антикризисного управления в США.
11. Опыт антикризисного управления в Германии.
12. Опыт антикризисного управления в Великобритании.
13. Опыт антикризисного управления в Италии.
14. Опыт антикризисного управления в странах бывшего соцлагеря.
15. Опыт антикризисного управления в странах Азии.
16. Использование зарубежного опыта антикризисного управления в российской практике.
17. Анализ и оценка кризисного предприятия.
18. Коллективно-трудовые споры в условиях кризиса предприятия (принимаемые формы и возможности управленческого использования).
19. Социальное партнерство на кризисном предприятии.
20. Диагностика кризисного предприятия.
21. Формирование оптимальной модели антикризисного менеджмента на предприятии.
22. Персонал в условиях кризиса.
23. Антикризисный кадровый менеджмент.
24. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих.
25. Формирование антикризисной управленческой команды.
26. Модель менеджера антикризисного управления.
27. Общие и особые причины неплатежеспособности предприятия.
28. Правовые основы антикризисного менеджмента: основные тенденции.

29. Особенности кризиса и банкротства кредитных организаций.
30. Особенности кризиса и банкротства банков.
31. Особенности кризиса и банкротства российских регионов.
32. Особенности кризиса и банкротства естественных монополий.
33. Особенности кризиса и банкротства градообразующих предприятий.
34. Особенности кризиса и банкротства мелких предприятий.
35. Особенности кризиса и банкротства сельскохозяйственных предприятий.

3.2. Практические задания (задачи)

Кейс 1.

Как процедура банкротства использовалась собственниками завода «Красный Октябрь»? в каком состоянии завод находится сейчас? какие факторы для этого были задействованы?

Металлургический завод «Красный Октябрь» (Волгоград): новейшая история (1992-2017 годы)

До 1994 года завод имел название АО «Волгоградский металлургический завод "Красный Октябрь"» и являлся собственностью Комитета РФ по металлургии. В 1995 году он был приватизирован и преобразован в ОАО «Металлургический завод "Красный Октябрь"» (частная собственность). Сведения о его первых собственниках не сохранились, но уже в тот период, как и во все последующие завод существовал не отдельно. Одновременно в 1998 году был создан ООО ТД «Красный Октябрь», просуществовавший до 2003 года и ликвидированный по решению суда.

В 1997 году ОАО «Металлургический завод "Красный Октябрь"» стал банкротом. В 1998-1999 году на заводе было введено арбитражное управление. В 1999 году за \$5,5млн. его приобрели структуры, аффилированные с банком «Флора-Москва» (группа «Флора»). Затем на базе ОАО «Красный Октябрь»¹⁴ был создан ЗАО "Волгоградский металлургический завод "Красный Октябрь" (ВМЗКО) с блокирующим пакетом у местных властей. В 2000 году 37,5% акций ВМЗКО купил Альфа-банк, затем этот пакет перешел к группе "Энергопром", а в 2001 году вернулся к "Флоре". В результате доэмиссии 2002 года госпакет ВМЗКО был размыт и завод стал полностью принадлежать менеджерам "Флоры". В этом же году полномочия гендиректора ВМЗКО переданы специально созданной управляющей компании (УК) «Красный октябрь» (учредители зарегистрированы в офшорной зоне на Мальте), которой также должны были быть переданы в управление Ключевский завод ферросплавов (КФЗ) (Свердловская обл.) и Побужский ферроникелевый комбинат (ПФК, Украина).

Одновременно предпринимались попытки продать ВМЗКО (ориентировочно за \$30млн), в том числе среди покупателей назывался "Углемет-трейдинг" — управляющая структура завода "Мечел". В марте 2003 года гендиректор УК "Красный Октябрь" П.Малиновский сообщил о начале реконструкции ВМЗКО, хотя швейцарская компания Dufargo отказалась быть генеральным партнером в проекте стоимостью \$42-50 млн, а также о передаче ему (П.Малиновскому) в управление КФЗ и ПФК для унификации производства на всех трех заводах. Одновременно была распространена информация, что территория завода с 251 га может быть сокращена на 2/3. В 2003 году стоимость 1 кв.м оценивалась в \$600-700 при возможности строительства 300-350 тыс. кв. м жилья, что

¹⁴ В ОАО «Металлургический завод «Красный октябрь»» были оставлены долги предприятия, а активы переданы ВМЗ КО (учредители 20.09.2002 ОАО «Волгоградский алюминиевый завод», 06.04.2007 ЗАО «Русспецсталь»). Согласно информации ФНС ОАО «Металлургический завод «Красный октябрь»» был признан на основании определения арбитражного суда банкротом 13.06.2012, конкурсное производство было завершено 30 декабря 2014 года. В реестр ЕГРЮЛ внесена запись о прекращении деятельности.

было значительно дороже цены производственного комплекса. УК «Красный октябрь» опровергла слухи о возможной продаже завода по частям.

В октябре 2003 года 100% акций «Флора» продала металлотрейдеру «Мидланд Ресорсиз Холдинг ЛТД.»¹⁵ и его партнеру И.Шамису (переговоры велись с августа, сделка состоялась 15 октября, новый гендиректор А.Фоменко). Стоимость покупки не разглашалась, но оценивалась как недешевая, при том, что сообщалось о почти полной продаже прежними собственниками на сторону ранее существовавшего на заводе оборудования. Появление новых владельцев было одобрено тогдашним губернатором Н.Максютой. Планировалось реконструировать завод для выпуска спецсталей, конкурируя с «Северсталью» и «Мечелом».

С октября 2003 года Midland Resources Holding Ltd. (учредители А.Шнайлер, Э.Шифрин - крупнейший акционер комбината «Запорожсталь») инвестировала в модернизацию мощностей около \$1 млн. с планами последующего увеличения инвестиций до \$25-27млн. Был создан торговый дом «Красный Октябрь» (гендиректор Р.Модзгвришвили). С 17 октября 2005 года ООО «Мидленд Кэпитал Менеджмент» («дочка» Midland Resources Holding) переданы полномочия единоличного исполнительного органа металлургического завода. Объемы производства легированных сталей стали существенно расти. В 2005 году прокуратура Волгоградской области возбудила уголовное дело о нарушении заводом экологических норм и строительство газоочистки без положительного государственного заключения.

В 2006 году произошло сокращение объемов по сравнению с 2005 годом на 8%, в том числе за счет за счет экспорта. В этот же год создается «Ростех»¹⁶ с долей в дочерней компании ЗАО «Русспецсталь» (гендиректор С.К.Носов), реорганизованной из ФГУП «Рособоронэкспорт». Планировалось на базе ЗАО «Русспецсталь» создать холдинг, включающий 5 металлургических комбинатов. Акционеры «Русспецстали» и их доли в уставном капитале: 24.9% - Midland Steel Industries Limited (зарегистрирована на острове Гернси); 49.8% - Lacoveta Management Limited и Quim Enterprises Limited (позднее заменена на Briefway Trading Limited); 25.3% - ЗАО «Промимпекс» (дочерняя компания «Ростех»). По данным Высокого суда Лондона офшоры контролировала ИК «Тройка Диалог», осуществлявшая скупку и владение акциями российских предприятий в интересах «Ростеха».

В 2007 году 100% акций ВМЗКО, продано ЗАО «Русспецсталь». Ориентировочная сумма сделки \$65,5млн., хотя его оценка доходила до \$320 млн. В 2007–2009 годах «Русспецсталь» осуществляла полномочия единоличного исполнительного органа ЗАО «Волгоградский металлургический завод „Красный Октябрь“» (ВМЗ КО).

В 2008 году к «Красному Октябрю» был присоединён металлургический комплекс «Баррикады», являющееся многопрофильным предприятием специального машиностроения с мощным кузнечно-прессовым и литейным оборудованием. Тем не менее, из-за кризиса 2008 года объемы производства упали в 4 раза, а просроченная задолженность составила 7,83 млрд. руб., из них 6,78 млрд. руб. перед банками. Формирование долга было связано, в том числе, с продолжавшимися покупками ЗАО «Русспецсталью» металлургических заводов за счет кредитов банков, которые обеспечивались залогом имущества ВМЗКО. В апреле 2009 года один из поставщиков подал к заводу иск о банкротстве, через полгода Волгоградский областной арбитраж ввел на предприятии процедуру наблюдения. Причем, к удивлению Администрации

¹⁵ Компания «Мидланд Ресорсиз Холдинг ЛТД.» (MPX) была создана двумя частными лицами — нерезидентами России Эдвардом Шифриным и Алексом Шнайдером — в 1993 году как металлотрейдер. В 2003 году ей принадлежало 42% ОАО «Запорожстали», 33% «Запорожжкокса» и несколько вторчерметов на Украине.

¹⁶ В совете директоров гендиректор «Ростехно» С.Чемезов, его первый зам.А.Алешин, председатель - зампред правления ВТБ И.Завьялов, вскоре тоже ставший замом С.Чемезова

Волгограда, «Красный октябрь» возможное банкротство приветствовал, что наводило на мысли о его фиктивности.

В 2010 году «дочка» «Ростеха» «РТ-Капитал» с дисконтом выкупила у Газпромбанка и Сбербанка долги «Красного Октября» на 4,6 млрд.руб. Это дало ей большинство в совете кредиторов «Красного Октября». 9 ноября 2011 года «РТ-Капитал» доверил Уралвагонзаводу¹⁷ в лице О.Сиенко (Ростех) представлять свои интересы в разбирательствах, касающихся «Красного Октября» и «Русспецстали», а также голосовать на собраниях кредиторов, где Ростех стал иметь 60% голосов. Д.П.Герасименко утверждает, что в этот период как представитель украинского бизнеса, связанного с Ростехом, получил от О.Сиенко и Уралвагонзавода предложение стать исполнительным директором ВМЗ КО. Последние это утверждение отрицают. Назначение Д.П.Герасименко подписано временным управляющим В.Акимовым.

Одновременно было создано еще одно юрлицо — ЗАО «Волгоградский металлургический комбинат «Красный Октябрь» (ВМК)¹⁸, владельцами которого, по словам Д.П.Герасименко, были структуры, близкие к Уралвагонзаводу. Новая компания без долгов взяла в аренду оборудование завода, перезаключила на себя контракты с контрагентами (счета остальных компаний были арестованы по делу о банкротстве) и переоформила в свой штат работников комбината. Взять имущество завода-банкрота в аренду комбинату помог ТД ВМЗ, обеспечив одобрение сделки на комитете кредиторов и получив кредит Банка Москвы. Учредителями ВМК в 2012 году стало ЗАО «ОРТ»¹⁹, ТД ВМЗ²⁰ в 2011 году - два физических лица²¹. 99% торгового дома принадлежали кипрской

¹⁷ Уралвагонзавод – один из потребителей «Красного октября».

¹⁸ Гендиректор И.В.Сизов, уставный капитал 2150 млн.руб., 7.05.2014 начата процедура реорганизации путем присоединения к нему другого юридического лица, 15.06.2017 был принят новый устав.

¹⁹ Принадлежало ЗАО «ФОРБ», предоставляющего услуги по регистрации фирм, в 2015 году была ликвидирована.

²⁰ Создано 29 декабря 2011 года как новое юрлицо, прекратило существование путем реорганизации в форме преобразования 8 октября 2012 года, гендиректор Зацепин С.В., уставный капитал 10 тыс.руб., учредители ОАО ВМЗ КО и ОАО «Волгоградметаллообработка», право преемник ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ" (сведений о последнем как об отдельно зарегистрированном юрлице, кроме данного упоминания в ЕГРЮЛ на сайте ФНС, нет);

²¹ Помимо этого, с начала 2010-х годов были созданы:

- 31 августа 2011 года ВМЗ КО стало единственным учредителем путем создания нового юридического лица АО «Волгоградский металлургический завод «Красный октябрь», гендиректор Н.В.Швагерус, в его учредительные документы в 2012-2013 годах трижды были внесены сведения об уменьшении уставного капитала или чистых активов; с 2011 года ведется процедура банкротства, создан комитет кредиторов, разработан план внешнего управления;

- 25.04.2014 создано новое юрлицо ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ВОЛГОГРАДСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ "КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ" (ТД ВМК КО) (Волгоград, гендиректор С.В.Гамова, уставный капитал 10 тыс.руб., учредитель ВМК КО, в 2017 году начата процедура реорганизации после которой прекратит свою деятельность);

- 05.07.2017 создано юрлицо путем реорганизации в форме преобразования АО "ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ" (АО "ТД МЗ КО") (Москва, гендиректор С.Л.Каминский, уставный капитал 10 тыс.руб., учредители ОАО ВМЗ КО и ОАО «Волгоградметаллообработка», правопродшественник ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ").

По мнению губернатора Волгоградской области А.И.Бочарова, десятки юридических лиц, зарегистрированных сегодня с названием «Красный Октябрь», вызывают массу вопросов. По мнению экспертов, похожие схемы, состоящие из десятка подконтрольных главным акционерам структур, как правило, применяются для вывода через них денег и активов с последующим

компаниями Briesten Holdings Limited, 1% - Loseth Holdings Limited. В 2012 году поступило требование погасить кредит Банка Москвы, и он был рефинансирован екатеринбургским филиалом Альфа-банка²² под поручительство дочки Уралвагонзавода ЗАО «УБТ-УВЗ». Пролонгировать кредит в 2013 году не удалось, исполнение обязательства ложилось на ЗАО «УБТ-УВЗ». Д.П.Герасименко предложил выкупить ВМК по его оценочной стоимости 221 млн.руб., что и сделала Red October International у ЗАО «ОРТ»²³. Одновременно были получены кредиты от волгоградского филиала Альфа-банка в размере €56 млн на погашение кредита ТД ВМЗ под залог недвижимости уже переданной «Красному октябрю» учредителем - «ОРТ», так и той, которая могла появиться в будущем как выкупленная на банкротных торгах.

Первые торги были объявлены через месяц после погашения ВМК кредита ТД ВМЗ. Организатор торгов ЗАО «Аркоторг» (гендиректор Д.Цхомилидзе, одновременно исполнительный директор баскетбольного клуба «Красный Октябрь», созданный Д.П.Герасименко). К последнему перешел контроль над комитетом кредиторов «Красного Октября», так как ТД ВМЗ ранее уступил более 4 млрд.руб. требований ЗАО «Север», гендиректором которого был Д.П.Герасименко. В 2014 году при продаже имущества ВМЗКО на аукцион заявился только один участник — ЗАО «Волгоградский металлургический комбинат (ВМК) «Красный Октябрь», который, в конечном итоге, приобрел оборудование ВМЗ. Миноритарные кредиторы ВМЗ несколько лет пытались оспаривать сделки, приведшие, по их мнению, к выводу имущества банкротившегося предприятия, однако доказать этого не смогли.

Крупнейшими разыгранными лотами стали 100-процентные пакеты акций «дочек» завода-банкрота: ОАО «Волгоградский механический завод» и ОАО «Волгоградское металлургическое объединение». Они являются держателями основного производственного имущества «Красного Октября». По результатам торгов их стоимость снизилась в 10 раз - до 500 млн.руб. Победителями и единственными участниками торгов стали ООО «Златоустовский электрометаллургический завод» (ЗЭМЗ) и ВМК, которые Герасименко называет своими компаниями, а также утверждает, что эти миллионы являлись его собственностью.

Из-за отсутствия информации даже в СПАРК проверить информацию невозможно. Но обращает на себя внимание, что после этого ключевые посты на ВМК заняли выходцы из «Днепроспецстали», часть из которых могла быть знакома с владельцем «Красного Октября» 2003-2005 годов Э.Шифриным. Обсуждая «украинский след» в действиях Д.П.Герасименко, в октябре 2015 года губернатор Волгоградской области А.Бочаров обратился к министру промышленности и торговли Д.Мантурову с просьбой помочь установить собственника (ов) ВМК. В настоящее время эта проблема решена. Ею является Red October Ltd, зарегистрированная в Лугано (Швейцария) в лице её президента Д.П.Герасименко

В 2013 году СКР по Волгоградской области возбудил в отношении «неустановленных лиц из руководства ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» уголовное дело по статье «Неправомерные действия при банкротстве», в частности, за уклонение от уплаты налогов (например, не перечислялся НДС, хотя с работников предприятия удерживался). С начала 2016 года на ВМК началась прокурорская проверка, по её результатам получено, что комбинат нарушил сроки выполнения гособоронзаказа. Структуры МВД провели в Москве и Волгограде арест около 10 человек²⁴. Все были

банкротством.

²² В Свердловской области расположены основные мощности Уралвагонзавода.

²³ О.Сиенко и Уралвагонзавод эту ситуацию не подтверждают.

²⁴ Среди них: гендиректор ВМК «Красный Октябрь» В.Явецкий, главбух О.Новохатская, директор по правовым вопросам ВМК Э.Мазуров, главбух ВМЗ Н.Дулькина, исполнительный директор баскетбольного клуба «Красный Октябрь» (в документах «Единой Лиги ВТБ» его владельцем значится Д.Герасименко) Д.Цхомилидзе, гендиректор клуба (юрлицо ЗАО «Спорт-

отпущены через 48 часов. Было возбуждено уголовное дело С.Зацепина²⁵ и Д.Герасименко по факту растраты в 2009 году \$65,6 млн, полученных в 2007 году в рамках кредитной линии ВТБ Банк Европа неустановленными лицами из числа работников ЗАО «Русспецсталь». В 2009 году, по версии следствия, те же лица также вывели имущество «Красного Октября» на 2 млрд руб. на ООО «Русспецмаш». Часть этого имущества затем досталась ЗАО «ОРТ», которое внесло его в уставный капитал ВМК. Так акции завода (они были в залоге у ВТБ) были обесценены, а имущество стало недоступным для кредиторов.

Д.П.Герасименко утверждает, что ни он, ни арестованный С.Зацепин не имеют отношения к растрате. По его версии, в 2007 году кредит ВТБ брала «Русспецсталь», двумя годами позже она же перевела имущество завода на дочернюю компанию ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» - ООО «Русспецмаш». Большую часть переведенного на «Русспецмаш» имущества суд еще в 2010 году обязал вернуть обратно «Красному Октябрю» по иску одного из кредиторов - Газпромбанка. Оставшееся имущество на 96 млн руб. «Русспецмаш» успело продать ООО «Инновации возрождение, развитие» (ИВР), которое затем было признано судом добросовестным покупателем. В апреле 2012 года, вслед за сменой менеджмента «Красного Октября», гендиректором ИВР стал Зацепин. Уже при нем компания передала имущество ЗАО «ОРТ», а оно в 2013 году внесло его в уставный капитал ВМК (об этом говорится в материалах суда).

Для защиты от возможных рейдерских атак, о которых одно время собственник «Красного октября» стал активно говорить, Red October International в 2016 году подал иски к «Красному Октябрю» на 5 млрд руб., а кипрский офшор Boonvision Ltd на 3 млрд.руб. Арбитражный суд Волгоградской области 11 августа 2016 года удовлетворил иск швейцарской компании Red October к металлургическому комбинату «Красный Октябрь» с требованием выплатить задолженность по контракту от марта 2014 г. в размере 23,7 млн евро, хотя Д.П.Герасименко утверждал, что истец откажется от требования исполнения этого обязательства. Чтобы ещё больше не ухудшать положение комбината он обещал в ближайшее время заключить с Red October и Boonvision мировые соглашения. Кредиторы расценили эти действия как попытку преднамеренного банкротства и вывода средств.

В апреле 2016 года Альфа-банк потребовал от «Красного Октября» досрочно расторгнуть кредитный договор и погасить оставшиеся €18,3 млн. При посредничестве Минпромторга делались попытки рефинансировать Альфа-банком остаток кредита путем оформления договора цессии с ЗЭМЗ, который рефинансирует кредит Альфа-банка под залог 100% своих акций, оцениваемых в \$50 млн. Банк отметил неочевидность замены выгоды заемщика. Тем более, что налоговики оспаривают результаты банкротных торгов, по которым в 2015 году ЗЭМЗ получил акции ОАО «Волгоградский механический завод» (гендиректор Букин А.В., дата внесения в ЕГРЮЛ 16.08.2013, уставный капитал 4878,47 млн.руб.). Тем не менее, 7 апреля 2017 г. процедура наблюдения в отношении «Красного Октября» прекращена. Судебный процесс по делу о банкротстве металлургического комбината завершен мировым соглашением с Альфа-банком.

Экспо») Е.Пушкарская, коммерческий директор комбината Р.Модзгвишвили.

²⁵ С.Зацепин был через 2 месяца выпущен, Д.П.Герасименко с 2015 года живет в Швейцарии. Была попытка задержать его на Кипре, но из-за неразберихи он сумел исчезнуть. На связь с региональными СМИ и руководством области выходит по Скайпу. Покинуть Россию предприниматель решил осенью 2015 года, после того как был задержан в Челябинске и обвинен в мошенничестве в особо крупном размере (ч.4 ст.159 УК РФ) по делу другого принадлежащего ему предприятия — Златоустовского электрометаллургического завода (ЗЭМЗ). ЗЭМЗ задолжал НОВАТЭКу 145 млн руб. за газ. Герасименко утверждает, что долг перешел ему от «Мечела», который до 2013 года управлял заводом. Уголовное дело, как сообщал «Коммерсантъ», было закрыто за примирением сторон, после того как Герасименко переписал долг ЗЭМЗ на «Красный Октябрь». В целом на Д.П.Герасименко было заведено 5 уголовных дел.

Первоначально Д.П.Герасименко утверждал, что уголовные дела против него сфабрикованы для проведения рейдерского захвата. В интервью 11 апреля 2016 года он от этого заявления отказался и предложил рассмотреть предложения о продаже «Красного октября». В этом же интервью им отрицаются связи с украинскими олигархами и работа по их заказу для развала завода, чтобы сорвать гособоронзаказ, так как завод в нем почти не задействован. Поиски губернатором владельцем завода было объяснено недоразумением. Сообщил о планах продолжать работу завода, решить экологические проблемы. Обратил внимание, что капитал завода находится в Швейцарии, так как там проще получить дешевые кредитные ресурсы, к тому же действия следственных органов усложнили взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Д.П.Герасименко утверждает, что инвестировал в ВМК около €200 млн, из которых кредиты Альфа-банка и неразглашаемого по названию швейцарского банка составили около 50%.

Руководство области и страны, в свою очередь, также предпринимает шаги навстречу для урегулирования ситуации. 11 апреля 2016 года губернатор Волгоградской области А.Бочаров провел расширенное совещание, которое состоялось на территории комбината с участием представителей Минпромторга России, администрации региона, профсоюзов, руководителей правоохранительных структур, руководителей и начальников цехов предприятия. Обсуждалось, почему комбинат "Красный Октябрь" не заключает напрямую договоры, а проводит их через торговые дома, которые зарегистрированы в Москве и Швейцарии, создает десятки юридических лиц с одноименным названием "Красный Октябрь". Директор департамента металлургии и материалов Минпромторга России И.Чигирь отметил, что сегодня волгоградский "Красный Октябрь" является лидером в своей отрасли и ему готовы оказать всестороннюю помощь.

Согласно официальному сайту ВМК, комбинат продолжает получать положительные результаты. По результатам первого полугодия 2017 года ВМК «Красный Октябрь» признан ведущим российским производителем проката из нержавеющей стали, в очередной раз возглавив рейтинг ассоциации «Спецсталь». Критериями оценки стали динамика и объем производства продукции из нержавеющей стали, экспорт, товарная и марочная номенклатура, качество продукции, сроки поставки и качество менеджмента. По результатам оценки поставщиков металлопродукции на ПНТЗ (Первоуральский Новотрубный союз) «Красный Октябрь» набрал 95,5 баллов по итогам 2 квартала 2017 года и перешел из разряда «удовлетворительных» поставщиков в разряд «отличных». По итогам первого полугодия текущего года выпуск готовой возрос на 4,9 %, а отгрузка продукции на внутренний рынок по сравнению с АППГ увеличилась на 19,7%.

Основными проблемами, связанными в настоящее время с ВМЗ и ВМК, обсуждаемыми в регионе, являются следующие.

Во-первых, связанные с выполнением гособоронзаказа. В СМИ (21.11.2017) в качестве одной из существенных проблем (хотя и отрицаемых Д.П.Герасименко), называется срыв гособоронзаказа на изготовление 8 специальных корпусов для ядерных реакторов атомных подводных лодок (АПЛ). В 2013 году заводы получили 2,5 млрд.руб. предоплаты. Срок исполнения – май 2018 года. По данным на 21 ноября 2017 года выполнено 3 изделия. В работе задействованы также объединение «Севмаш», институт металловедения «Прометей», ОКБМ им.АФРИКАНТОВА. Бывший гендиректор ВМК В.Яковецкий (по слухам, уволен за отказ сократить 1,5 тыс.рабочих)²⁶ утверждает, что на заводах идет демонтаж и порезка на металлолом станочного оборудования, задействованного в производстве спецстали. Сокращается численность занятых (на комбинате с 5200 до менее 4000 чел., на заводе с 1100 до менее 800 человек), зарплата с 32,5 тыс.руб. до менее 27 тыс.руб. Запланирован процесс переноса уникальных машин центробежного литья для изготовления артиллерийских стволов разных калибров, что по

²⁶ В настоящее время ВМК инициировало к нему многочисленные иски о нанесении комбинату ущерба из-за того, что была допущена неблагоприятная экологическая ситуация и были наложены экологические штрафы.

мнению специалистов ЦНИИТМАШ, это приведет к снижению качества военной продукции. Прекращены все виды ремонтных работ оборудования, увольняются квалифицированные специалисты. В настоящее время заводом руководит С.Герасименко (мать С.П.Герасименко) - гражданка Украины, передавая распоряжения о заполнении отчетности из Днепропетровска. В.Яковецкий опубликовал в «Независимой газете» мнение, что для выполнения гособоронзаказа нужно срочное вмешательство федеральных органов власти и введение временного антикризисного управления как на комбинате, так и на заводе.

Аналогичную информацию 1 ноября 2017 года озвучил член ревизионной комиссии волгоградского отделения ОНФ К.Глушенок, скептически относясь к победной информации о развитии ВМК. Он утверждает, что за последние три года предприятие получило убытки почти на 2,6 миллиарда рублей. Выручка в 2016 году по сравнению с 2014 годом упала почти в 2 раза и составила 7,3 миллиарда. Но особую тревогу вызывает рост производственного цикла: в 2014 году - 169 дней, в 2015 году – 311 дней, то в 2016 году – 346 дней. Это признак того, что реализация продукции идет через подставные компании-дебиторы, которым предоставляются очень крупные отсрочки по поставленной продукции, и шансы на то, что они когда-то заплатят, очень низки. Все это может свидетельствовать о том, что оздоравливать предприятие его собственники не собираются, а лишь тянут время до неминуемого конца, пытаясь заработать еще сотню-другую миллионов.

Об этом говорят и другие цифры: объемы собственных активов предприятия составляют около полумиллиарда рублей, тогда как кредитная задолженность на начало года оценивалась почти в 6 миллиардов рублей. Уже в 2018 году, по мнению К.Глушенок, ВМК может стать банкротом.

Эти высказывания подтверждаются документами с сайта Арбитражного суда Волгоградской области. В частности, одна из многочисленных структур с названием «Красный Октябрь» перестала расплачиваться с одним из поставщиков металлолома, с которым она сотрудничала уже не один год. Суд постановил взыскать с завода около 68 миллионов рублей, но платеж не осуществлен.

В настоящее время в региональный арбитраж подано заявление о банкротстве ООО «Торговый дом «Волгоградский металлургический комбинат «Красный Октябрь»». Ведутся судебные тяжбы с бывшим директором завода «Красный Октябрь» В.Яковецким за возврат ВМК штрафов, наложенных на предприятие из-за нарушения законодательства об охране окружающей среды.

В тоже время, представители руководства предприятия опровергли информацию о демонтаже оборудования, на котором производят спецсталь, а также - о наличии задолженности в 1 миллиард рублей со стороны покупателей продукции на счете предприятия, об уводе этих средств на счета фирм-"однодневок".

Во-вторых, экологическая. Экосовет при Волгоградской областной запросил у руководства завода план мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду и внедрению в соответствии с действующим законодательством современных технологий. Получено разрешение на строительство новой системы сухой газоочистки. В связи с подготовкой к чемпионату мира по футболу разработан и утвержден проект новой сокращенной санитарно-защитной зоны предприятия. Ранее обсуждалась возможность остановки «Красного октября» на время проведения ЧМ-18. Собственник предприятия - Д.П.Герасименко заявил, что арест акций завода и имущества не позволяет установить газоочистное оборудование, которое было приобретено за 12 миллионов евро. Для этого требуется 1,5 миллиарда рублей, однако банки не могут дать кредит из-за ареста акций и цеха ЭСПЦ-2, где планируется его установить, и который является источником печально известного рыжего дыма.

В-третьих, появление попыток рейдерского захвата. 08.09.2017 и 11.09.2017 от ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь» в ИФНС по Дзержинскому

району г. Волгограда в электронном виде поступили заявления о смене генерального директора ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь», единственным акционером которого является АО «Златоустовский электрометаллургический завод». Поскольку ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» с ноября 2015 г. не является акционером ОАО «Волгоградский механический завод «Красный Октябрь», то эти действия, осуществленные комитетом кредиторов ЗАО «ВМЗ «Красный Октябрь» и иными неуполномоченными лицами, ВМК потребовал признать незаконными, а сведения, содержащиеся в этих документах, заведомо ложными.

В-четвертых, земельные. В постановлении исполнительного органа власти региона за подписью экс-вице-губернатора К.Храмова значится, что участок земли, на котором располагаются здания ВМК «Красный Октябрь», должен быть отмежеван в целях подготовки к проведению в Волгограде матчей ЧМ-18. Речь идет о резервировании земли «для государственных нужд под размещение объектов регионального значения - стадиона и транспортно-пешеходной набережной» площадью 616 тыс кв.м., чтобы исключить приватизацию данного земельного участка. В течение 5 лет здесь «запрещено возведение жилых, производственных, культурно-бытовых и иных зданий, строений, сооружений». Участок с кадастровым номером 34:34:020090:38 совпадает с границей почти всей территории завода «Красный Октябрь», в том числе захватывает землю, где располагается цех ремонта металлургического оборудования. Арбитражный суд оставил иск без удовлетворения.

В-пятых, финансовые. 17 ноября 2017 года было размещено сообщение, что ВМЗ намерено взыскать с АО «Федеральный научно-производственный центр (ФНПЦ) «Титан-Баррикады» (Волгоградская область) 49,5 млн рублей долга и неустойки. Согласно материалам арбитражного суда Волгоградской области, 13 декабря данный иск будет рассмотрен. В 2013 году истец и ответчик заключили договор, согласно которому ВМЗ «Красный Октябрь» обязался принимать стоки НПЦ и передавать ему техническую и холодную воду. В период с ноября 2013 года по октябрь 2014 года метзавод исполнил обязательства, а «Титан-Баррикады» не оплатил услугу. В результате возникла задолженность в размере более 6 млн рублей, которую метзавод намерен взыскать вместе с неустойкой в сумме 43,5 млн рублей.

В-шестых, организационные. Дмитрий Герасименко подтвердил планы по регистрации "Красного Октября" в Челябинской области, где, по его словам, готовы предоставить предприятию льготы по налогам и другие преференции. Сейчас, по его словам, создается единая управляющая компания, которая будет вести дела как "Красного Октября", так и завода в Златоусте Челябинской области.

Кейс 2. Производство крафтовых пельменей – прибыльная и перспективная ниша на пока еще не полностью занятом рынке. Этот бизнес может приносить хороший доход, если вникать во все процессы, продвигать свой бренд и искать пути постоянного развития.

Элла Ветлугина запустила такое производство, достигла успеха, но через два года вынуждена была закрыть свое дело. Почему это произошло, и как можно было избежать такого результата, Элла подробно рассказала в статье.

Элла Ветлугина 32 года, учредитель ООО «Пельмешка», предприниматель, фрилансер. Училась в ЮУрГУ на журналиста и антикризисного менеджера. До открытия своего бизнеса работала в HR-отделах IT-компаний. В 2015 году запустила в Брянске цех по изготовлению крафтовых пельменей. Компания прекратила свое существование в 2017 году.

Предыстория Всю свою жизнь я искала себя. Будучи студенткой вуза, разочаровалась в журналистике и антикризисном управлении. Бросила университет и переехала в Москву. Там нашла себя в рекрутинге: за 10 лет с внештатного менеджера по подбору персонала стала HR-директором. Через полгода устала от работы, Москвы и постоянного движения, бросила все и уехала в Брянск. Еще с детства мне хотелось создать

некий продукт, организовать что-то. В Брянск я ехала именно с такой мыслью: открыть там свое дело. Идея бизнеса подсказала семейная традиция

Отличная экология и вкусные, полезные продукты – это первое, что я заметила на новом месте жительства. О том, какой бизнес начать, думала долго, перебирала варианты. Однажды по семейной традиции я лепила пельмени из вкуснейшего брянского мяса. И неожиданно меня осенило – вот она, лучшая идея для бизнеса! Я начала анализировать эту задумку, выявила основные преимущества, которые у меня были в Брянске.

Преимущества производства и реализации пельменей в Брянске: низкая стоимость сырья – по первым подсчетам около 110 рублей за килограмм готового продукта (реально вышло в 1,5 раза дороже); невысокие затраты на оплату труда; дешевые производственные площади – аренда в 9-10 раз ниже, чем в Подмосковье; отсутствие конкурентов – крафтовые пельмени можно встретить только в ресторанах и на премиальных рынках даже в Москве и Санкт-Петербурге.

Я начала реализовывать проект. План был такой: наладить производство пельменей ручной лепки из натуральных ингредиентов под заказ, поставлять продукцию оптом в магазины, далее расширяться и выходить на столичный рынок. Главные конкурентные преимущества: ручная лепка и натуральность. “Пельмешка” - продукция ручной лепки

Я поделилась своей идеей с друзьями-предпринимателями, которые работают с продуктовой розницей, и попросила помочь мне выйти на магазины. Одна торговая сеть заинтересовалась предложением. Я максимально быстро открыла юридическое лицо, арендовала цех, закупила оборудование и наняла персонал.

Первоначальные затраты на запуск производства – 100 тысяч рублей. Бесплатно зарегистрировать ИП или ООО можно здесь. После подготовки производственных мощностей я стала ждать подписания контракта. Вначале лепила пельмени сама, экспериментировала с тестом, начинками и формой, обкатывала технологию изготовления.

Моя цель была – создать действительно премиальный продукт. Весь процесс -вручную Стратегическую цель поставила такую: нарастить продажи в брянских торговых точках этой сети, сколотить капитал и выходить поэтапно в новые регионы. Однако кризис диктует свои правила – у потенциального партнера начались проблемы, сотрудничество приостановили.

56 видов пельменей Надежду подписать договор с партнером я не оставила, но чтобы производство не простаивало, я решила продавать пельмени физическим лицам. Я сделала пост в Facebook о том, что запустила производство крафтовых пельменей и могу привезти заказ на дом. Подписчики активно откликнулись и начали делать заказы. Таким образом я продала целую машину пельменей.

Дело начало приносить прибыль, я уже не ждала контракта с партнером и не искала другие источники сбыта, а начала активнее продвигать доставку пельменей на дом. Я сделала форму заказов в Google и группу в Facebook, а позднее и сайт. Параллельно придумывала новые рецепты и предлагала их покупателям. Дело пошло: у меня стало 56 видов пельменей, я вышла на Санкт-Петербург и Москву.

До производства я была активна как рекрутер, развивала свои страницы в социальных сетях. Это позволило собрать хорошую базу контактов, да и вообще люди в интернете помогают тем, кто делает качественные, вкусные продукты – это такой бесплатный, массовый пиар.

Хранение продукции “Пельмешка” Что-то пошло не так После зимы 2016/ 2017 года мне стало понятно, что без дальнейшего развития бизнес будет забирать все силы, время, а приносить лишь мизерный доход. Маркетинг ООО «Пельмешка» был основан лишь на «сарафанном радио» и разнообразии, качестве и необычности продукции. Планировалось, что создание пельменей с кальмарами или щавелем – это уже маркетинг.

Доставка заказов на дом при маленьких заказах стала накладной, поиск альтернативы результатов не дал. Зачастую мы не могли привозить продукцию вовремя,

например, за 350 километров от цеха, – хотели как можно больше насобирать заказов в один пункт назначения, чтобы уменьшить затраты. Но находились заказчики, которые требовали привезти 2 килограмма пельменей в такую даль, выражали свое недовольство.

Все претензии выслушивала я, так как менеджера по работе с клиентами не было – это меня истощало морально. От отчаяния я повысила цены в два раза. Такой шаг серьезно уменьшил клиентскую базу, однако оставил преданных и терпеливых заказчиков. Чтобы мое детище не зачахло, я начала думать над развитием. Надежда была на освоение новых рынков сбыта, поиск альтернативы доставке на дом для снижения затрат на нее, поиск партнера. Предложений о партнерстве было достаточно, но компании не хотели заниматься организационно-распорядительной деятельностью и наладкой бизнес-процессов. С заведениями общепита сотрудничество тоже не сложилось: для меня были неприемлемы отсрочка платежа и объемы, которые они требовали. Магазины в один голос мне твердили, что нужно основательно разрекламировать свой бренд, и только потом налаживать сотрудничество с ними. Средств на агрессивную рекламу не было, поэтому найти партнера из-за этого не удалось. Идею инвестиций я не рассматривала – для меня это риск.

Каждый коммерческий проект цикличен по развитию – имеет стадию прогрессивного роста, которая сменяется таким же прогрессивным спадом, если не менять стратегию деятельности и не развивать ее. Вот таким спадом можно охарактеризовать последние полгода работы моей компании – уменьшилось количество заказов, резко снизился средний чек, увеличилась затратная часть из-за мелких заказов, отсутствовали новые рынки и способы сбыта.

Первоначально для людей моя продукция была в новинку, они хотели пробовать все, сразу и много. Затем, все перепробовав, покупатели стали постоянными клиентами, но периодичность их заказов упала. В итоге я поняла, что лепка пельменей – это не то, о чем я мечтала, и приняла решение полностью закрыть производство.

Процесс приготовления пельменей
Моя жизнь после бизнеса
Сейчас я занимаюсь удаленным поиском сотрудников для компаний. Думала о том, сколько раз я могла построить в этой сфере серьезный бизнес, но все же не буду из-за отсутствия интереса. Вместо этого я начала изучать психологию. Со знакомым предпринимателем мы ведем марафоны по психологии. Задумываемся о психологических тренингах и курсах, мастер-классах по познанию себя и саморазвитию.

Буквально на днях я запускаю марафон в своем новом проекте – связан с всевозможными играми, психологией, тренингами. Хочу реализовать накопленный опыт и быть полезной людям. Хоть мой пельменный бизнес и потерпел крах, я рада, что создала собственный продукт. Главное, чему я научилась, ведя свое дело, – вдумчиво и ответственно анализировать свои возможности и желания при построении какой-либо бизнес-модели. Сейчас могу точно сказать, какую работу над ошибками я бы провела, вернувшись к истокам своего бизнеса. Работа над ошибками.

Что нужно было сделать:

- Начать бизнес совместно с партнерами, желательно умеющими продавать. Производство и реализация для одного человека – это непосильная ноша. На меня было взвалено все – производство, продажа, логистика, работа с клиентами и государственными органами, стратегическое планирование, бухгалтерия. Нужно было найти партнеров и создать совместное предприятие, разделить функции между учредителями, нанять дополнительные штатные единицы, отдать бухгалтерию на аутсорсинг.

- Не опускать руки и продолжать искать клиентов в сетевой рознице, параллельно обслуживая физических лиц. Можно было поднажать и выторговать для себя приемлемые условия сотрудничества с сетевыми игроками, что стало бы крепкой основой моего предприятия.

- Развивать продажу через рестораны и иные точки общепита. Это сегмент рынка перспективный, развивающийся – но их должно быть большое количество в портфеле заказов, чтобы быть интересным для работы.

- Запустить сайт и мобильное приложение на начальном этапе развития проекта с красивым дизайном и простым функционалом. Это увеличило бы количество заказов, простоту их обработки. Также этот шаг позволил бы громче заявить о бренде и завоевать большую лояльность потребителей.
- Активно использовать маркетинг и брэндинг. Грамотный подход помог бы развить бренда, сделать товар популярным у большинства клиентов за счет привлекательной упаковки, сервиса и истории продукта.

- Сделать товар модным. Мемы, блоги, социальные сети, упаковка и подача – это очень важно!

- Найти хорошую курьерскую службу при модели «Доставка на дом». Мы работали со многими компаниями, проблем хватало. Курьеры – это лицо компании перед покупателем, и их работа влияет на то, как покупатели воспринимают бренд.

Какие способы были использованы, чтобы выйти из кризиса?

Каковы возможности по выходу из кризиса при пандемии?

Каковы возможности по выходу из кризиса в связи с антироссийскими санкциями?

Каковы возможности по выходу из кризиса в связи с уходом из РФ иностранных компаний?

4. Ключи (ответы) к оценочным материалам

Ключи к тестам

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 срез (тесты 1-10)	b	d	d	a	d	c	a	a	b	a
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2 срез (тесты 11-20)	c	b	d	a	d	c	a	c	a	d

Тесты 21-40: 21 D 22 C 23 A 24 D 25 C 26 C 27 A 28 C 29 C 30 C 31 B 32 C 33 A 34 D 35 C 36 C 37 D 38 D 39 D 40 D