



**МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПУБЛИЧНО-ПРАВОВАЯ КОМПАНИЯ  
«ВОЕННО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»**

СОГЛАСОВАНО

Начальник учебного центра

\_\_\_\_\_ М.В. Тарасов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Начальник управления  
по работе с персоналом

\_\_\_\_\_ А.Г. Шамарин

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

г. Москва,  
2024 г.

**Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации (далее – программа) «Антикризисное управление строительным предприятием» разработана на основе Приказа Минтруда России от 27.04.2023 № 410н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области планово-экономического обеспечения строительного производства», Приказа Минтруда России от 30.08.2018 № 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», Приказа Минтруда России от 30.03.2021 № 161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»**

Авторы программы:

старшие преподаватели учебного центра управления по работе с персоналом публично-правовой компании «Военно-строительная компания» (далее – ППК «ВСК»)

Мишланова Марина Юрьевна

подпись

Сызранцев Григорий Александрович

подпись

Программа рассмотрена и рекомендована к реализации в учебном центре ППК «ВСК» следующими лицами:

заместитель генерального директора по экономике и финансам ППК «ВСК»

Житков Александр Владимирович

подпись

начальник управления экономической безопасности ППК «ВСК»

Шлык Александр Владимирович

подпись

начальник группы организационного развития и оценки персонала ППК «ВСК»

Ульянов Олег Анатольевич

подпись

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

**1.1. Цель реализации программы:** развитие и получение профессиональных компетенций в области антикризисного управления строительного предприятия в период его низкой экономической устойчивости.

### 1.2. Требования к уровню подготовки слушателя

К освоению программы допускаются: лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование; лица, получающие высшее или среднее профессиональное образование.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Слушатель, освоивший программу, должен обладать следующими **общими компетенциями**, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа:

- организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество;
- принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;
- осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития;
- ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Слушатель, освоивший программу, должен обладать следующими **профессиональными компетенциями**, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа:

- способность к модификации функционирования хозяйственных механизмов во всех сферах деятельности строительного предприятия;
- способность к разработке и реализации стратегии строительного предприятия в изменяющихся условиях внешней среды;
- способность к активному применению новых усовершенствованных возможностей управления.

В ходе освоения программы слушатель **должен знать**:

- цель, функции и основные задачи антикризисного управления;
- принципы устойчивости экономики строительного производства;
- порядок диагностики состояния компании для раннего обнаружения негативных трендов;
- принципы разработки программы антикризисного управления;
- основы риск-менеджмента;
- виды банкротства, порядок его получения.

В ходе освоения программы слушатель **должен уметь**:

- анализировать факторы, влияющие на финансовое состояние строительной организации;
- определять признаки и стадии кризиса;
- разрабатывать и реализовывать стратегии и мероприятия по предотвращению или преодолению кризиса;
- контролировать и корректировать процесс антикризисного управления строительным предприятием;
- использовать инструменты антикризисного управления для повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

В ходе освоения программы слушатель **должен владеть** навыками: оценки и аудита экономического состояния строительной организации; разработки антикризисной модели управления строительной организации.

При освоении программы параллельно с получением высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа о высшем образовании.

**1.4. Законодательные и нормативные правовые акты, в соответствии с которыми разрабатывалась программа:**

- Федеральный закон от 09.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрирован в Минюсте России 20.08.2013 № 29444);
- Приказ Минтруда России от 30.08.2018 № 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками»;
- Приказ Минтруда России от 30.03.2021 № 161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»;
- Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 410н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области планово-экономического обеспечения строительного производства».

**1.5. Объем программы**

Нормативная трудоемкость обучения по программе – 72 часа, включая все виды учебной работы слушателя.

Режим занятий: не более 40 часов в неделю, включая все виды учебной работы слушателя.

Форма обучения: заочная с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план

Наименование дисциплины (модуля)	Трудоемкость, часов	Дистанционные занятия (далее – ДЗ), часов	Самостоятельная работа слушателя (далее – СРС), часов	Аттестация, часов
1. Анализ современного состояния антикризисного управления. Основные положения арбитражного управления в РФ	4	2	2	
2. Концепция жизненного цикла строительного предприятия	4	2	2	
3. Развитие кризиса как предмет управления. Общая характеристика неплатёжеспособности и несостоятельности предприятия	6	2	4	
4. Этапы банкротства и процедуры арбитражного управления	6	2	4	
5. Система антикризисного управления предприятием	8	2	6	
Промежуточная аттестация	2			2
6. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности	8	2	6	
7. Оценка кризисоустойчивости и вероятности банкротства	4	2	2	
8. Комплексная оценка финансового состояния строительного предприятия	4	2	2	
Промежуточная аттестация	2			2
9. Риск-менеджмент как подсистема антикризисного управления. Идентификация, анализ и оценка рисков	8	2	6	
10. Общие направления и методы антикризисного управления и риск-менеджмента	6	2	4	
11. Основные положения финансового оздоровления строительного предприятия	6	2	4	
Промежуточная аттестация	2			2
Итоговая аттестация	2			2
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>8</b>

## 2.2. Календарный учебный график

Наименование дисциплины (модуля)	Трудоемкость, часов	Порядковый номер учебной недели		
		1	2	3
		Всего (час.)	Всего (час.)	Всего (час.)
1. Анализ современного состояния антикризисного управления. Основные положения арбитражного управления в РФ	4	4		
2. Концепция жизненного цикла строительного предприятия	4	4		
3. Развитие кризиса как предмет управления. Общая характеристика неплатёжеспособности и несостоятельности предприятия	6	6		
4. Этапы банкротства и процедуры арбитражного управления	6	6		
5. Система антикризисного управления предприятием	8	4	4	
Промежуточная аттестация	2		2	
6. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности	8		8	
7. Оценка кризисоустойчивости и вероятности банкротства	4		4	
8. Комплексная оценка финансового состояния строительного предприятия	4		4	
Промежуточная аттестация	2		2	
9. Риск-менеджмент как подсистема антикризисного управления. Идентификация, анализ и оценка рисков	8			8
10. Общие направления и методы антикризисного управления и риск-менеджмента	6			6
11. Основные положения финансового оздоровления строительного предприятия	6			6
Промежуточная аттестация	2			2
Итоговая аттестация	2			2
Итого	72	24	24	24

Точные даты обучения определяются при наборе группы и устанавливаются расписанием.

## 2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей)

### Модуль 1. Анализ современного состояния антикризисного управления. Основные положения арбитражного управления в РФ

Объект антикризисного управления. Предмет антикризисного управления. Основные задачи антикризисного управления. Принципы антикризисного управления. Актуальные проблемы в сфере российского антикризисного управления.

### Модуль 2. Концепция жизненного цикла строительного предприятия

Жизненный цикл предприятия (организации). Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации. Характеристики стадий обобщенной модели жизненного цикла организации. Жизненный цикл по Адизесу. Проблемы стадии формирования. Проблемы стадии роста. Проблемы стадии зрелости. Проблемы стадии диверсификации.

### **Модуль 3. Развитие кризиса как предмет управления. Общая характеристика неплатёжеспособности и несостоятельности предприятия**

Кризис. Стадии развития кризиса. Классификация кризисов. Возникновение и распознавание кризиса. Факторы, обуславливающие возникновение кризисных ситуаций. Должник. Развитие несостоятельности экономического субъекта. Несостоятельность (банкротство). Виды несостоятельности.

### **Модуль 4. Этапы банкротства и процедуры арбитражного управления**

Институт несостоятельности (банкротства). Функции института банкротства Субъектами процедур банкротства. Субъекты банкротства. Процедуры банкротства. Схема процедуры наблюдения. Финансовое оздоровление. Механизм финансового оздоровления. Мировое соглашение. Содержание процедур банкротства.

### **Модуль 5. Система антикризисного управления предприятием**

Система антикризисного управления. Государственное антикризисное управление. Инструменты государственного антикризисного управления. Главная цель антикризисного управления предприятия. Задачи антикризисного управления. Системные компоненты антикризисного управления в зависимости от стадии кризиса. Алгоритм антикризисного управления в зависимости от стадии кризиса. Основные стратегические положения антикризисного управления. Смена состояний строительного предприятия. Матрица выбора антикризисной стратегии. Проблематика антикризисного управления.

### **Модуль 6. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности**

Цель, основные понятия, задачи анализа финансовой отчетности. Место анализа финансовой отчетности в системе видов экономического анализа и оценка надёжности, предоставленной в ней информации. Виды и методы анализа финансовой отчетности. Основные элементы традиционной методики анализа финансовой отчетности. Предварительная оценка финансовой отчетности и изменений ее финансовых показателей за отчетный период. Методика определения ликвидности баланса. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса. Методика проведения анализа финансовых коэффициентов. Анализ финансовой устойчивости.

### **Модуль 7. Оценка кризисоустойчивости и вероятности банкротства**

Основные факторы кризисного состояния предприятия. Профиль предприятия. SWOT-матрица. Диаграмма потенциала восстановления финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия. Детализированная классификация методов прогнозирования банкротства. Оценка риска банкротства по финансовым показателям. Прогнозирование вероятности банкротства на основе Z-счета Э. Альтмана.

### **Модуль 8. Комплексная оценка финансового состояния строительного предприятия**

Финансовое состояние. Финансовая устойчивость. Показатели оценки финансового состояния предприятия. Комплексные методики оценки финансового состояния предприятия. Интегральный показатель структуры баланса. Оценка рентабельности предприятия. Оценка финансового состояния предприятия.

### **Модуль 9. Риск-менеджмент как подсистема антикризисного управления. Идентификация, анализ и оценка рисков**

Неопределённость как источник риска. Риск. Причины риска. Факторы риска. Рисковая ситуация. Классификация рисков. Политические риски. Социальные риски. Система предпринимательских рисков. Финансовые риски. Уровни финансового риска. Идентификация риска. Методы и инструменты идентификации рисков.

**Модуль 10. Общие направления и методы антикризисного управления и риск-менеджмента**

Взаимосвязь антикризисного управления и риск-менеджмента. Риск-менеджмент. Поэтапная методическая взаимосвязь антикризисного управления и риск-менеджмента. Причинно-следственные связи системы риск-менеджмента. Цель риск-менеджмента. Основные принципы риск-менеджмента. Системные элементы риск-менеджмента. Субъектно-объектная характеристика риск-менеджмента. Методологическая и организационная основа системы управления рисками. Система управления рисками. Процессный подход. Системные процессы риск-менеджмента. Алгоритмический порядок риск-менеджмента. Детализированный системный алгоритм управления рисками. Цикл управления рисками в системе проектного риск-менеджмента. Планирование как функция риск-менеджмента. Схема и компоненты мониторинга рисков. Процедурная модель управления рисками. Основные этапы управления рисками. Пример создания системы управления рисками.

**Модуль 11. Основные положения финансового оздоровления строительного предприятия**

План финансового оздоровления. Этапные процедуры финансового оздоровления. Программа мероприятий по финансовому оздоровлению. План производства. План реструктуризации. Финансовый план. Режимы финансового оздоровления на различных этапах развития кризисного состояния. Программа реализации плана финансового оздоровления. Матрица финансового оздоровления. Эффективные антикризисные меры.



### 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Формы аттестации

В ходе прохождения курса слушателям необходимо пройти 2 формы аттестации: промежуточную и итоговую.

Промежуточная аттестация предусматривает проверку знаний после завершения изучения 5, 8 и 11 модулей программы и проводится в форме тестирования в соответствии с учебным планом и содержанием курса.

Допуск слушателя к изучению каждого следующего модуля программы обеспечивается после выполнения промежуточного теста предыдущего модуля при условии его успешного прохождения, подтверждаемого оценкой «зачтено».

Итоговая аттестация осуществляется после освоения всех модулей программы и проводится в форме практического задания.

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы, выдается (по письменному запросу слушателя) справка об обучении (периоде обучения) установленного образца.

#### 3.2. Критерии оценки слушателей

Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования. Оценка «зачтено» при промежуточной аттестации ставится в случае, если слушатель правильно ответил на 80% вопросов тестирования. В противном случае выставляется оценка «не зачтено».

Итоговая аттестация проводится в форме практического задания с выставлением оценки «зачтено», «не зачтено».

Оценка «зачтено» ставится, если слушатель успешно выполнил практическое задание, в противном случае выставляется оценка «не зачтено».

#### 3.3. Оценка качества освоения дисциплин (модулей)

##### Примерные вопросы к тестированию по дисциплинам (модулям) 1-5

##### 1. Антикризисное управление – это

- 1) создание предпосылок повышения эффективности деятельности предприятия.
- 2) анализ социально-экономической деятельности предприятия для выявления причин кризиса.

##### 3) комплекс мероприятий предотвращения банкротства предприятий.

- 4) выполнение функций планирования, организации и руководства неплатёжеспособным предприятием.

##### 2. Антикризисное регулирование экономики – это ... воздействие государства на товаропроизводителей

- 1) макроэкономическое.
- 2) прямое.
- 3) отрицательное.
- 4) косвенное.

##### 3. Кризис – это...

- 1) неопределённость экономических процессов.
- 2) возможность возникновения убытка.
- 3) обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде.
- 4) временное ухудшение платёжеспособности.

##### 4. Какие из следующих понятий относятся к характеристикам кризиса?

- 1) Острота кризиса.
- 2) Масштаб кризиса.
- 3) Причины и возможные последствия кризиса.
- 4) **Все вышеперечисленное.**

#### **5. Уровни проявления социально-экономического кризиса**

- 1) только мезоуровень.
- 2) только микроуровень.
- 3) только макроуровень.
- 4) **всё вышеперечисленное.**

**6. Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы**

- 1) **обеспечить выживание несостоятельного предприятия.**
- 2) распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом.
- 3) минимизировать убытки государства.
- 4) избежать убыточной деятельности предприятия.

#### **7. Платежеспособность организации – это**

1) признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника удовлетворить в полном объёме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.

2) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств.

3) **способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами.**

4) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств.

#### **8. Составьте в правильном порядке этапы антикризисного управления**

- а) разработка антикризисных мероприятий**
  - б) диагностика состояния предприятия и кризисных проблем**
  - в) реализация антикризисных мероприятий**
  - г) контроль и оценка результативности реализованных мероприятий**
- 1) а-б-в-г
  - 2) а-в-б-г
  - 3) **б-а-в-г**
  - 4) а-в-г-б

#### **9. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо**

- 1) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу.
- 2) **провести диагностику и оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи.**
- 3) провести оперативное финансовое оздоровление предприятия.
- 4) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

**10. Нормативно-законодательная деятельность по регулированию кризиса предполагает**

- 1) финансовую стабилизацию макроэкономических процессов.
- 2) **формирование антикризисного законодательства.**
- 3) перераспределение доходов.
- 4) разработку и реализацию государственных программ.

**11. Решение о признании должника банкротом выносит**

- 1) суд общей юрисдикции РФ.
- 2) арбитражный суд РФ.**
- 3) собственник предприятия.
- 4) кредитор.

**12. Этап, с которого может начаться арбитражное управление**

- 1) наблюдение**
- 2) финансовое оздоровление.
- 3) мировое соглашение.
- 4) внешнее управление.

**13. Административный управляющий назначается при процедуре**

- 1) внешнего управления.
- 2) финансового оздоровления.**
- 3) наблюдения.
- 4) досудебного урегулирования.

**14. Процедура внешнего управления – это процедура банкротства, направленная на**

- 1) ликвидацию должника с передачей полномочий арбитражному управляющему.
- 2) восстановление платежеспособности должника без передачи полномочий арбитражному управляющему.
- 3) восстановление платежеспособности должника с передачей полномочий арбитражному управляющему.**
- 4) повышение финансовой устойчивости несостоятельного предприятия.

**15. В антикризисной программе не является обязательным**

- 1) сокращение расходов на ФОТ.**
- 2) сроки программы.
- 3) ожидаемые результаты программы.
- 4) описание мероприятий и их обоснование.

**16. Фирма «фактор» – это организация, которая**

- 1) продает дебиторскую задолженность.
- 2) покупает дебиторскую задолженность.**
- 3) покупает кредиторскую задолженность.
- 4) списывает дебиторскую задолженность.

**17. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это**

- 1) отказ от выплаты кредиторской задолженности.
- 2) списание кредиторской задолженности в судебном порядке.
- 3) временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности.**
- 4) реструктуризация кредиторской задолженности.

**18. Факторы эффективности антикризисного управления**

- 1) методология разработки рискованных решений.
- 2) научный анализ обстановки и прогнозирование тенденций.
- 3) стратегия и качество антикризисных программ.
- 4) все вышеперечисленное.**

**Примерные вопросы к тестированию по дисциплинам (модулям) 6-8**

**1. Источниками информации финансового анализа являются:**

- 1) документы стратегического планирования.
- 2) бухгалтерский баланс.
- 3) устав предприятия.
- 4) регламентирующие документы.

**2. В состав годовой бухгалтерской отчетности не включаются:**

- 1) бухгалтерский баланс.
- 2) сведения о численности, заработной плате и движении работников.
- 3) отчет о финансовых результатах.
- 4) отчет о движении денежных средств.

**3. Бухгалтерский баланс характеризует:**

- 1) финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату.
- 2) активы и обязательства организации, поступившие или погашенные в течение отчетного периода.
- 3) равенство актива и пассива на первое число отчетного периода.
- 4) операционную деятельность предприятия.

**4. Актив баланса включает в себя:**

- 1) внеоборотные активы и запасы.
- 2) внеоборотные и оборотные активы.
- 3) внеоборотные активы и собственный капитал.
- 4) оборотные активы и обязательства предприятия.

**5. Финансовая устойчивость организации – это**

- 1) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств.
- 2) признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.
- 3) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств.
- 4) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами.

**6. Ликвидность организации – это**

- 1) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств.
- 2) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств.
- 3) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами.
- 4) признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.

**7. Анализ рентабельности заключается:**

- 1) в оценке способности предприятия осуществлять рентные платежи государству.
- 2) в исследовании уровня налогов и отчислений по отношению к прибыли.
- 3) в исследовании уровней прибыли по отношению к различным показателям: выручки от реализации, затратам, величине средств или их источников.

4) в исследовании операционных доходов и расходов.

**8. Рентабельность продукции определяется отношением:**

- 1) валовой прибыли к выручке.
- 2) прибылью от продаж продукции, товаров и услуг к себестоимости продукции.
- 3) отношением валовой прибыли к средней стоимости активов предприятия.
- 4) прибыли от продаж к полной себестоимости.

**9. Рентабельность собственного капитала предприятия показывает:**

- 1) сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции.
- 2) эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов.
- 3) эффективность использования капитала и резервов предприятия.
- 4) эффективность использования ресурсов предприятия.

**10. Выберите условия абсолютной ликвидности баланса:**

- 1)  $A1 < П1$ ;  $A2 < П2$ ;  $A3 < П3$ ;  $A4 < П4$ .
- 2)  $A1 < П1$ ;  $A2 < П2$ ;  $A3 < П3$ ;  $A4 > П4$ .
- 3)  $A1 > П1$ ;  $A2 > П2$ ;  $A3 > П3$ ;  $A4 < П4$ .
- 4) правильный ответ отсутствует.

**11. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается как:**

- 1) отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам.
- 2) отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам.
- 3) отношение суммы запасов и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам.
- 4) правильный ответ отсутствует.

**12. Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается как:**

- 1) отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам.
- 2) отношение запасов к краткосрочным обязательствам.
- 3) отношение чистого оборотного капитала к краткосрочным обязательствам.
- 4) правильный ответ отсутствует.

**13. Платежеспособность – это:**

- 1) способность предприятия обращать активы в денежные средства.
- 2) наличие у предприятия достаточного количества денежных средств для погашения краткосрочных обязательств.
- 3) способность привлечения дополнительных заемных средств для погашения текущих краткосрочных обязательств.
- 4) правильный ответ отсутствует.

**14. Анализ деловой активности предприятия предполагает проведение:**

- 1) анализ роста продаж и качество продукции.
- 2) анализа темпов роста показателей продаж, объемов производства, прибыли, уровня эффективности использования ресурсов предприятия.
- 3) анализ коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.
- 4) правильный ответ отсутствует.

**15. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов определяется отношением:**

- 1) **выручки от продаж к стоимости оборотных активов.**
- 2) стоимость всех активов организации к стоимости оборотных активов.
- 3) прибылью от продаж к стоимости оборотных активов.
- 4) правильный ответ отсутствует.

### **Примерные вопросы к тестированию по дисциплинам (модулям) 9-11**

#### **1. Дайте определение термину «риск»**

- 1) неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.
- 2) ситуация, содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели.
- 3) **характеристика ситуации, имеющей неопределённость исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.**
- 4) факторы, при которых результаты действий не являются детерминированными.

#### **2. Субъект управления в риск-менеджменте**

- 1) государство и государственные структуры.
- 2) **специалисты, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют управление рисками.**
- 3) рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами.
- 4) все варианты верны.

#### **3. Функцией риск-менеджмента не является**

- 1) прогнозирование.
- 2) регулирование.
- 3) **финансовое оздоровление.**
- 4) координация.

#### **4. Тип риска, к которому относится разрыв контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент**

- 1) экономический.
- 2) предпринимательский.
- 3) **политический.**
- 4) коммерческий.

#### **5. Тип риска, не относящегося к критерию классификации «по сфере возникновения»**

- 1) производственный риск.
- 2) **кадровый риск.**
- 3) финансовый риск.
- 4) коммерческий риск.

#### **6. Инфляционный риск – это**

- 1) риск, связанный с вероятностью потерь финансовых ресурсов.
- 2) **риск опережения роста доходов темпом их обесценивания.**
- 3) риск потерь, обусловленный изменением курса иностранной валюты.
- 4) риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен.

#### **7. К производственным рискам не относится**

- 1) снижение производительности труда.
- 2) **снижение платёжеспособности покупателей.**
- 3) неисполнения хозяйственных договоров.
- 4) возникновения непредвиденных прямых затрат.

**8. Объективный метод определения вероятности основан на**

- 1) экспертных оценках.
- 2) **вычислении частоты, с которой происходят некоторые события**
- 3) комбинировании вычисления частоты, с которой происходят некоторые события, с экспертными оценками.
- 4) нет верного ответа.

**9. Субъективный метод определения вероятности основан на**

- 1) **экспертных оценках**
- 2) вычислении частоты, с которой происходят некоторые события.
- 3) комбинировании вычисления частоты, с которой происходят некоторые события, с экспертными оценками.
- 4) нет верного ответа.

**10. Метод оценки риска на основе расчетов и анализе статистических показателей**

- 1) метод сценариев.
- 2) **вероятностный метод.**
- 3) построение дерева решений.
- 4) анализ чувствительности.

**11. Близкая к единице прогнозируемость событий соответствует**

- 1) полной неопределенности.
- 2) частичной неопределенности.
- 3) **полной определенности.**
- 4) нет верного ответа.

**12. Метод оценки риска, представляющий собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты**

- 1) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости.
- 2) анализ чувствительности.
- 3) построение дерева решений.
- 4) **имитационное моделирование.**

**13. Метод оценки риска, который дает представление о наиболее критических факторах инвестиционного проекта**

- 1) построение дерева решений.
- 2) метод сценариев.
- 3) **анализ чувствительности.**
- 4) имитационное моделирование.

**14. Методы управления рисками, предполагающие исключение рискованных ситуаций из бизнеса, носят название**

- 1) **уклонение от риска.**
- 2) компенсация риска.
- 3) диссипация риска.
- 4) покрытие убытков.

**15. Методы управления рисками, связанные с распределением риска между стратегическими партнерами, носят название**

- 1) компенсация риска.
- 2) **диссипация риска.**

- 3) минимизация риска.
- 4) уклонение от риска.

### 3.4. Оценочные материалы к итоговой аттестации

#### Практическое задание

##### I. Анализ финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия

Вступление в данный раздел включает характеристику значимости финансового анализа для целей финансового оздоровления, описание комплекса финансовых показателей и коэффициентов для оценки финансового состояния и кризисоустойчивости неплатёжеспособного предприятия. Причём с позиции последнего свойства следует выделить такие характеристики, как финансовая устойчивость и платёжеспособность. Для решения задач раздела заполняется таблица 1: расчётные формулы и нормативные значения показателей представлены в лекционном материале, рассчитанные на основе данных бухгалтерского баланса численные значения за аналитический период представлены в вариантах заданий. Ретроспективный анализ проводится поквартально за последний год до даты введения финансового оздоровления.

Таблица 1

Показатели финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия  
(ретроспективный коэффициентный анализ)

Коэффициент	Формула и нормативное значение	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Причины изменения
Коэффициент абсолютной ликвидности						
Коэффициент быстрой ликвидности						
Коэффициент текущей ликвидности						
Доля оборотных средств в активах						
Коэффициент обеспеченности собственными средствами						
Коэффициент восстановления платёжеспособности						
Коэффициент утраты платёжеспособно						
Коэффициент соотношения притока и оттока денежных средств по текущей деятельности						
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности						
Степень платёжеспособности по текущим обязательствам						
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах						
Коэффициент автономии						
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств						
Коэффициент маневренности собственного капитала						
Коэффициент финансовой устойчивости						
Коэффициент финансовой независимости в формировании запасов						

Далее на основе рассчитанных значений, по вариантам, анализируемого предприятия необходимо оценить динамику показателей за период исследования (рост/снижение) и предположить причины их изменений (например: выросла кредиторская задолженность; снизилась выручка и прочее).

##### II. Прогнозирование вероятности банкротства неплатёжеспособного предприятия



Вступление в данный раздел включает определение банкротства (несостоятельности) по Федеральному закону РФ №127-ФЗ и характеристику значимости оценки вероятности банкротства в системе антикризисного управления. На современном этапе развития теории и практики оценки вероятности банкротства возможно выделить следующие методики отечественных и зарубежных ученых:

- метод Z-счета Э. Альтмана;
- модель Р. Лиса;
- оценка финансового состояния организации по показателям У. Бивера;
- модель платежеспособности Г. Спрингейта;
- дискриминантная факторная модель Р. Таффлера;
- модель оценки вероятности банкротств М.А. Федотовой;
- модель прогнозирования банкротства Казанского государственного технологического университета;
- модель прогнозирования банкротства А.В. Кольшкина;
- модель диагностики риска банкротства Г.В. Савицкой;
- методика А-счета Дж. Аргенти.

Очевидно, что приведенный перечень не является исчерпывающим, слушатели могут самостоятельно его расширить. На основе обзора методик оценки вероятности банкротства необходимо заполнить таблицу 2. Для этого необходимо выбрать из перечня методику, или предложить иную. В столбце 3 необходимо описать модель: количество факторов, к какому типу моделей относится и др. В столбцах 4 и 5 необходимо оценить конкретную модель по доступности информации, точности и адекватности модели, сложности расчетов и др. В столбце 6 необходимо обосновать применимость модели, к Вашему предприятию.

*Таблица 2*

**Сравнительный анализ моделей оценки вероятности банкротства**

Модель	Для каких предприятий (видов деятельности) подходит	Особенности расчета	Преимущества модели	Недостатки модели	Применимость модели для анализируемого предприятия
1	2	3	4	5	6

### **III. Анализ долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия**

Полагая основной задачей финансового оздоровления погашение кредиторской задолженности, во вступлении в данный раздел следует подчеркнуть необходимость определения объёмов и сроков образования задолженности на основе анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств должника. В целях финансового оздоровления анализ кредиторской задолженности включает:

- проверку достоверности сведений о сроках и видах задолженности;
- оценку условий задолженности и сроков образования;
- определение вида кредиторской задолженности;
- выявление сумм просроченной кредиторской задолженности и факторов, повлиявших на ее образование;
- определение в динамике состава и структуры, удельного веса каждого вида задолженности в общей сумме.
- определение возможности и направления реструктуризации задолженности.

Для диагностирования кредиторской задолженности в первую очередь необходимо оценить сроки её образования, что позволит определить вид задолженности и выявить просроченную задолженность (табл.3). Данные заносятся из варианта задания.

Таблица 3

**Анализ кредиторской задолженности по срокам образования на дату введения финансового оздоровления**

Наименование показателя (кредитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.	в том числе по срокам образования, тыс.руб.				
		до 3 мес.	3-6 мес.	6-9 мес.	9-12 мес.	свыше 12 мес.
Кредиторская задолженность, тыс.руб. ...						
Доля в общей сумме задолженности	100%					

По различным видам задолженности определены предельно допустимые значения: для задолженности по оплате труда – не больше двух месяцев; налоги, перечисления в бюджет и внебюджетные фонды – не более трёх месяцев; долги подрядчикам и поставщика – не более трёх месяцев с даты последнего платежа. На данной основе определяется просроченная задолженность, требующая реструктуризации. В графике предстоящих платежей приоритет должен быть отдан просроченной кредиторской задолженности свыше трёх месяцев, поскольку именно эти кредиторы могут инициировать в судебном порядке процедуру банкротства предприятия. Оценка сроков образования и классификация дебиторской задолженности является основой для анализа условий возможной реструктуризации. Ретроспективный анализ проводится поквартально за последний год до даты введения финансового оздоровления (табл.4).

Данные по видам задолженности и времени образования заносятся из Вашего варианта

Таблица 4

**Оценка состояния и условий реструктуризации долгосрочных и краткосрочных обязательств (ретроспективный анализ)**

Наименование показателя (кредитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.				Изменение состава задолженности, %				Удельный вес, %				Возможность реструктуризации
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Обязательства, всего													
1. Долгосрочная кредиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													
Из нее длительностью свыше 3 месяцев													
.....													
2. Краткосрочная кредиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													

Из нее длительностью свыше 3 месяцев														
.....														
Итого:														

Анализ данных, приведённых в таблицах, позволяет сделать выводы по следующим позициям:

- изменение состава и размера кредиторской задолженности;
- наименование кредиторской задолженности с наибольшим удельным весом;
- причины, вызвавшие изменение отдельных статей кредиторской задолженности на величину, превышающую 10 процентов;
- размеры и причины возникновения просроченной кредиторской задолженности;
- необходимость проведения и перспективные направления реструктуризации задолженности.

#### **V. Выявление возможности восстановления платёжеспособности должника**

Вступление в данный раздел включает определение возможности финансового оздоровления и восстановления платёжеспособности должника, описание методов выявления возможности восстановления платёжеспособности, общую характеристику внешних и внутренних резервов для реализации программы финансового оздоровления.

##### **Анализ капитала и резервов должника**

Анализ собственного капитала необходим для выявления внутренних резервов самофинансирования, за счёт которых возможно восстановлению платежеспособности в прогнозном периоде финансового оздоровления (табл.5), данные представлены в вариантах заданий.

**Таблица 5**

#### **Исходные данные для погашения обязательств за счет собственного капитала**

Капитал и резервы	Цель формирования	Какую долю (%) возможно использовать в качестве источника погашения обязательств			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	Отражает величину уставного (складочного) капитала, зарегистрированного в учредительных документах. Направляется в формирования внеоборотных активов и пополнение запасов.	-	-	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Отражает стоимость акций, выкупленных акционерным обществом у своих акционеров (участником). Возможно, их использовать для покрытия обязательств, для этого необходимо изучить конъюнктуру рынка.	10	10	10	20
Переоценка внеоборотных активов	Отражает сумму прироста стоимости внеоборотных активов, выявляемого по результатам их переоценки. Использование возможно только через продажу основных средств.	-	-	-	-

Добавочный капитал (без переоценки)	Отражает величину добавочного капитала организации, за исключением сумм переоценки внеоборотных активов. Использование возможно только в случае благоприятной конъюнктуры рынка, при этом существует риск потери контроля над обществом	-	-	-	-
Резервный капитал	Отражает величину резервного капитала организации, образованного согласно учредительным документам и законодательству. Резервный капитал предназначен для покрытия общих убытков при отсутствии других возможностей их покрытия	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Отражает величину нераспределенной прибыли или непокрытого убытка организации. Исходя из того, что нераспределенная прибыль отражается нарастающим итогом, проценты берутся от величины нераспределенной прибыли полученной в отчетном периоде	11	15	15	19

Таким образом, в качестве источников восстановления платёжеспособности предприятия могут выступать: собственные акции, выкупленные у акционеров, резервный капитал и нераспределённая прибыль. В таблице 5 представлено рациональное выделение долей внутренних резервов, на основании чего необходимо определить сумму денежных средств, доступных для использования в процессах финансового оздоровления.

#### Оценка активов должника

##### А. Оценка дебиторской задолженности

В целях финансового оздоровления анализ дебиторской задолженности включает:

- оценку условий задолженности и сроков образования;
- определение вида дебиторской задолженности;
- выявление сумм просроченной задолженности и факторов, повлиявших на ее образование;
- определение в динамике состава и структуры, удельного веса каждого вида задолженности в общей сумме;
- определение возможности и направления реструктуризации задолженности.

Для диагностирования дебиторской задолженности в первую очередь необходимо оценить сроки её образования, что позволит определить вид задолженности (табл.б), данные представлены в вариантах заданий.

**Таблица 6**

#### **Анализ дебиторской задолженности по срокам образования на дату введения финансового оздоровления**

Наименование показателя (дебитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб	в том числе по срокам образования, тыс.руб.				
		до 3 мес.	3-6 мес.	6-9 мес.	9-12 мес.	свыше 12 мес.
Дебиторская задолженность, тыс.руб.						
Доля в общей сумме задолженности	100%					

На основе анализа сроков образования дебиторскую задолженность необходимо классифицировать как нормальную (срочную) и просроченную: сомнительную и безнадежную. Сомнительная задолженность – это дебиторская задолженность, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена соответствующими гарантиями. Безнадежная задолженность — это долговые обязательства,

взыскать которые не удается по ряду причин: закончился срок исковой давности; должник признан банкротом; у дебитора нет возможности оплатить счета (установленная недостаточность материальных средств или нет возможности найти должника).

Оценка сроков образования и классификация дебиторской задолженности является основой для анализа условий возможной реструктуризации. Ретроспективный анализ состояния дебиторской задолженности проводится поквартально за последний год до даты введения финансового оздоровления (табл.7). Исходные данные для заполнения таблицы представлены в Вашем варианте задания.

Таблица 7

**Оценка состояния и условий реструктуризации дебиторской задолженности  
(ретроспективный анализ)**

Наименование показателя (дебитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.				Изменение состава задолженности, %				Удельный вес, %				Возможность реструктуризации
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Дебиторская задолженность, всего													
Долгосрочная дебиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													
Из нее длительностью свыше 3 месяцев													
.....													
3. Краткосрочная дебиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													
Из нее длительностью свыше 3 месяцев													
.....													
Итого:													

На основе выполненного анализа состояния дебиторской задолженности, риска уплаты и безнадежной суммы необходимо сделать вывод о возможности управления дебиторской задолженностью, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

**Б. Оценка основных средств**

Финансовым источником ликвидации задолженности может служить продажа основных средств, которые морально или физически устарели и которые предприятию нецелесообразно далее использовать, для чего проводится их оценка (табл.8), данные представлены в вариантах заданий.

Таблица 8

**Оценка основных средств на дату введения финансового оздоровления**

Наименование, назначение объекта основных фондов	Год выпуска (постройки, приобретения)	Износ, %	Фактическое наличие, шт.	Балансовая стоимость, тыс.руб.
Итого				

На основе анализа таблицы необходимо сделать вывод о возможности получения средств для восстановления платёжеспособности в результате продажи объектов основных фондов, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

**В. Оценка запасов**

Финансовым источником ликвидации задолженности может служить продажа излишних запасов, для чего проводится их оценка (табл.9), данные представлены в вариантах заданий.

Таблица 9

**Оценка запасов на дату введения финансового оздоровления**

Наименование, характеристика запасов	Балансовая стоимость, тыс.руб.	Минимальный запас сырья и материалов, тыс.руб.	Излишний запас сырья и материалов, который может быть реализован, тыс.руб.
Итого:			

В оценке запасов также возможно рассмотреть прочие запасы: отходы производства, запчасти и детали, материалы, оставшиеся после списания основных средств или забракованных изделий. На основе выполненного анализа необходимо сделать вывод о возможности получения средств для восстановления платёжеспособности в результате продажи излишних запасов, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

В итоге проведённый анализ позволяет выявить внутрихозяйственные резервы восстановления платёжеспособности предприятия, балансовую стоимость которых надо указать в выводе по разделу (табл.10). Восстановление платёжеспособности в прогнозе приведёт к изменению доли обязательств в пассивах за счет мероприятий восстановления платёжеспособности, в том числе за счёт внутренних резервов, реструктуризации дебиторской задолженности, продажи объектов основных фондов, продажи излишних запасов.

Таблица 10

**Результаты анализа возможности восстановления платёжеспособности**

Внутрихозяйственные резервы восстановления платёжеспособности	Балансовая стоимость на дату введения финансового оздоровления
Собственные акции, выкупленные у акционеров	
Резервный капитал	
Нераспределённая прибыль	
Дебиторская задолженность (планируемая к реструктуризации)	
Объекты основных средств (планируемых к продаже, сдаче в аренду)	
Запасы (планируемые к продаже)	

## 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 4.1. Материально-технические условия

Учебный центр ППК «ВСК» обеспечивает:

- наличие на праве собственности или ином законном основании зданий, строений, сооружений, помещений и территорий, необходимых для осуществления образовательной деятельности по заявленным к лицензированию образовательным программам;
- наличие санитарно-эпидемиологического заключения о соответствии санитарным правилам зданий, строений, сооружений, помещений, оборудования и иного имущества, которые предполагается использовать для осуществления образовательной деятельности;
- наличие специальных условий для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья;
- наличие условий для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные-информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий и соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися независимо от их местонахождения образовательных программ в полном объеме;
- наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов по реализуемым в соответствии с лицензией образовательным программам;
- неразглашение персональных данных слушателей третьим лицам при обработке персональных данных;
- наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности.

### 4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

#### Список литературы

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией. – М.: ООО «Науно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. – 143 с.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 406 с.
3. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. – М.: Омега-Л, 2011. – 356 с.

### 4.3. Кадровые условия

Право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам, если иное не установлено настоящим Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Требования для преподавателей: высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук – без предъявления требований к стажу работы.

Требования для старших преподавателей: высшее профессиональное образование и стаж научно-педагогической работы не менее 3 лет, при наличии ученой степени кандидата наук стаж научно-педагогической работы не менее 1 года.

### 4.4. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

При проведении занятий с использованием ДОТ учебный центр ППК «ВСК» применяет в работе систему дистанционного обучения «1С: Электронное обучение» и «Обучающе-контролирующую систему «Олимпокс. Предприятие».

В целях реализации образовательных программ с применением ДОТ в течение всего периода обучения для участников образовательных отношений созданы все условия получения доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Учебный центр ППК «ВСК» обеспечивает независимо от места нахождения обучающихся:

- 1) доступ к учебным планам, рабочим программам учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) и практик, к электронным образовательным ресурсам, содержащим электронные учебно-методические материалы, указанным в рабочих программах;
- 2) доступ к базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах учебных предметов, курсов и дисциплин (модулей);
- 3) фиксацию хода образовательного процесса, результатов успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации;
- 4) возможность проведения всех видов занятий, оценки результатов обучения по образовательным программам, реализация которых предусмотрена с применением ДОТ;
- 5) взаимодействие между участниками образовательных отношений, в том числе отложенное во времени и опосредованное (на расстоянии) в режиме реального времени посредством использования информационно-телекоммуникационных сетей.