

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Антикризисное управление»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-11: Способен применять методы финансового и управленческого учета для оценки активов, управления капиталом и затратами для принятия управленческих решений	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Антикризисное управление».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Антикризисное управление» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1. Кейсы по дисциплине*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-11 Способен применять методы финансового и управленческого учета для оценки активов, управления капиталом и затратами для принятия управленческих решений	ПК-11.4 Применяет методики оценки вероятности банкротства предприятия
	ПК-11.5 Применять мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия

## Кейсы для дисциплины «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

ПК-11	Способен применять методы финансового и управленческого учета для оценки активов, управления капиталом и затратами для принятия управленческих решений
<b>ПК-11.4</b>	<b>Применяет методики оценки вероятности банкротства предприятия</b>
<b>ПК-11.5</b>	<b>Применять мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия</b>

### Кейс 1

#### Покупка активов Daewoo Motors

Применяя мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия проанализировать предложенную ситуацию и ответить на поставленные вопросы. **ПК-11.5**

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

#### **История кризиса**

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

#### **Меры по выведению компании из кризиса**

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 миллиардов долларов.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Назовите основные причины банкротства компании.
2. Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
3. С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
4. Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

## Кейс 2

### 10 предприятий, которые победили кризис

Применяя мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия, проанализировать ситуации по предприятиям и назвать основные мероприятия финансового оздоровления. **ПК-11.5**

#### 1. "Коркунов"

Кризис 1998 года, случившийся в России, был ударом для многих компаний. Коркунов - не исключение.

«Коркунов» с 1997 г. строил кондитерскую фабрику в подмосковном городе Одинцово, там и сейчас находится главный комбинат компании. Запуск фабрики пришелся ровно на самый разгар кризиса. В сентябре 1999 г. фабрика принимает решение выхода в премиум-сегмент и выпускает свою первую шоколадную продукцию под брендом «А.Коркунов». Что и обеспечило компании выход из кризиса.

Доля потребителей марки «А. Коркунов» в сегменте конфет в коробках достигла к 2003 г. почти 22%, доля рынка в сегменте дорогого шоколада — 57%. В результате успешных действий в период кризиса «Коркунов» увеличил стоимость, и в 2007 г. 80% компании было продано компании Wrigley за \$300 млн.

#### 2. "Глория Джинс"

Модель развития компании основывалась на оптовых продажах и франчайзинге, падения которых в период кризиса не избежать.

Кризис 2008-2009 годов оказал негативное влияние на российский рынок одежды. По данным АПРИМ, падение составило 40%. Тогда конкуренция со стороны менее качественных и более дешевых товаров из Китая и Турции оказывала давление на российских производителей.

Было принято решение о том, чтобы 21 региональное представительство закрыли, и оставили только семь ключевых. Но в то же время увеличили число торговых представителей со 120 до 250: они находили новых покупателей и рассказывали им о продукте. Закрытие представительств помогло сэкономить около восьми миллионов долларов.

Чтобы помочь сотрудникам и не сокращать их, многих перевели из вспомогательного персонала на производство. Для этого разработали и внедрили систему индивидуальной мотивации, наладили систему управления персоналом в магазинах и в результате экономия на зарплатах достигла 40%, а это 100 миллионов рублей.

Менеджмент также решил использовать кризис для захвата рынка и инвестировал в развитие собственной сети и локализацию производства. В кризис освободились очень привлекательные в плане расположения помещения, цена аренды упала в среднем на 20%.

«Глория Джинс» не только с триумфом преодолела кризис, но и почти в 2 раза увеличила долю рынка и заложила базу для дальнейшего роста. В 2009 г. выручка «Глории Джинс» выросла на 21%, до 6,3 млрд рублей, а EBITDA удвоилась — до 1,4 млрд рублей.

#### 3. "Starbucks"

Черный понедельник 1987 года стал днем самого серьезного падения индекса Доу-Джонса (один индексов состояния промышленности США). Обычно в такое время все сидят как можно тише, стараясь сохранить то, что получилось. Однако у некого Говарда Шульца была идея, которая казалась ему беспроигрышной и он рискнул.

После поездки в Италию, где Говард увидел, как пьют кофе местные, Шулец решил создать настоящие кофейни и в родной Америке, где в то время не было ни нормального кофе, ни культуры его потребления. Тогда он создал свою первую кофейню и максимально постарался передать дух Италии. Это было уютное место, где бариста клиентоориентирован, а аромат кофе не перебивается запахами фастфуда.

Из этой маленькой кофейни и выросла империя Starbucks, которая сегодня разрослась до 16 000 кафе по всему миру. Выходит, черный понедельник — не всегда предвестник конца.

Кофе тоже черный, но он сделал Шульца миллиардером.

#### **4. "Уютерра"**

Компания "Уютерра" в период кризиса (конец 2008 года) смогла купить сеть "ЧудоДом" и таким образом помочь "ЧудоДому" расплатиться с долгами, а для себя расширить географию. В результате слияния торговая сеть объединенной компании увеличилась вдвое до 71 магазина. В 2009 году компания пыталась выйти на рынок Москвы, но это не удалось, так как эту нишу уже занимали крупные DIY-сети, цены в которых были существенно ниже, а ассортимент продуманнее.

В итоге урезали ассортимент, был сделан акцент на четыре базовые категории товаров: посуда и кухонные принадлежности, декор и интерьер, домашний текстиль и товары для уборки и хранения.

После тестирования обновленного ассортимента в Воронеже формат был успешно применен и к столичным магазинам: компания дешево и агрессивно вышла на наиболее привлекательные для себя рынки Москвы и Санкт-Петербурга.

#### **5. "Nike"**

Билл Бауэрман, основатель компании, с 1947 по 1972 годы занимал тренерскую должность по бегу и легкой атлетике. Он как никто другой понимал какой должна быть обувь для спортсмена. На рынке тогда не было обуви, которая отвечала требованиям профессиональных спортсменов.

Тогда Билл решил самостоятельно изготавливать обувь. Спортсмены, использующие самодельную обувь Билла достигали высоких результатов на многих соревнованиях. В начале 80-х годов компания выбрала неверную маркетинговую стратегию и у нее образовались залежи кроссовок на складах. Чтобы преодолеть этот провал им понадобилось порядка трех лет. Тогда он заключил пожизненный договор со звездой NBA - Майклом Джорданом.

Многие американские подростки мечтали иметь пару таких же кроссовок, как у «короля воздуха». За счет вовлечения звезды и траты миллионов на рекламную кампанию с ним компания выходит из кризиса и успешно растет.

#### **6. "Вимм-Билль-Данн"**

В период кризиса в 2008 году компания чувствовала сильный дискомфорт из-за роста цен на сырье на 80-90%. Но цены на товары были заморожены по просьбам государства. Компания не сдерживала цены только на товары "роскоши". Это был выход на нормальный процент прибыли.

Еще компания не сокращала свой ряд товаров, что помогло выстоять в товарной сетке перед потребителями и удержать спрос. Если у вас 10 соков, не убирайте те, что не востребованы, иначе потеряете место на полках магазина и станете незаметными.

Компания осталась в лидирующих позициях и со временем погасила долги, которые появлялись во время кризиса.

#### **7. "Кронверк синема"**

В самый разгар кризиса 2008 года в "Кронверк синема" (Новосибирск) было введено годовое обучение для управляющих кинотеатрами. За счет этого они вышли на рынок более сильными и смогли справиться с непростой ситуацией. Во время кризиса, когда они проходили обучение - они готовились к получению опыта, который помог им быть лидерами в нише. "Кризис - хорошо! Сейчас конкурентам станет плохо, а мы с новыми силами и знаниями вырастем" и ведь выросли. Будь как «Кронверк!»

#### **8. "Burger King"**

В 1957 году США переживали очередной кризис — так называемую «рецессию эпохи Эйзенхауэра». Но основатели Burger King решили открыть бизнес несмотря на

сильного конкурента - McDonald's, которые славились постоянством качества, но вызывали у клиентов ассоциации с "конвейером".

На этом и решили сыграть основатели Burger King продумывая стратегию. Было решено позиционировать Burger King, как бургерную, где клиент сам мог выбрать наполнение своего сэндвича. Так каждый клиент чувствовал себя особенным в Burger King. Компания долго использовала стратегию эксклюзивности, придумывая всё новые и новые виды сэндвичей.

#### **9. "AVON"**

В период 30-х годов прошлого века разразился экономический кризис мирового масштаба. В такое тяжелое время женщины по всему миру желали порадовать себя хоть чем-то приятным. Для этого отлично подходила недорогая косметика. Поэтому в период кризиса объемы продаж у Avon выросли более чем на 70%.

Помимо того, что Avon предлагали свою и без того недорогую продукцию для женщин, они дополнительно делали постоянные скидки на товары, что цепляло еще больше.

Вывод: делайте маленькие радости для Ваших клиентов, это дает поддержку в трудное время и помогает приобрести еще больше клиентов за счет лояльности и сарафанного радио.

#### **10. "Сады Придонья" (сок "Мой" и "Ne moloko")**

Компания в кризис выстрелила своим преимуществом - собственным сырьем внутреннего рынка. В 2008 году цены на импортное сырье выросли вслед за долларом на 40%. К тому же ввозимый яблочный концентрат подорожал в 2008 году вдвое из-за неурожая в Китае, откуда в Россию поступает 90% этого сырья. Для компании "Сады Придонья" это стало выигрышной позицией на рынке: 1. Снизил цену, так как до кризиса компания сумела оптимизировать расходы. В тот момент конкуренты могли лишь поднимать цены или нести убытки от закупок.

2. Компания сумела реализовать пять проектов по модернизации, расширению и созданию новых производственных мощностей. И таким образом расширить свои объемы.

3. В отличие от конкурентов, которые развивались за счет кредитов, «Сады Придонья» сумели убедить ведущих мировых производителей оборудования работать с ними по лизинговым схемам.

4. Компания не стала сокращать и рекламный бюджет и не прогадала.

В итоге доля на рынке выросла примерно с 2% в 2009 г. до 9% в 2013 г. Компании удалось занять третье место на российском рынке соков. В 2009 г. объем продаж компании в литрах вырос на 35%, а выручка - на 45%, до 5,5 млрд. рублей.

### **Кейс 3**

#### **Расчет чистых активов предприятия**

Применяя методики оценки вероятности банкротства предприятия провести расчет чистых активов по балансам предприятия. **ПК 11-4.**

Расчет чистых активов проводится по данным бухгалтерской отчетности предприятия (формы 1 «Бухгалтерский баланс» и формы 2 «Отчет о прибылях и убытках»). Примерная бухгалтерская отчетность в рамках занятия по вариантам предлагается в раздаточном материале.

Пример расчета чистых активов предприятия представлен в таблице 1.

После вычисления чистых активов определим влияние инфляции на капитал предприятия.

Предположим, существует информация о том, что уровень роста цен характеризуется индексом - 115% (данные индекса цен представлены в таблице 2). Тогда можно определить расчетную величину чистых активов на конец года, скорректированную на индекс изменения цен, в соответствии с уравнением:

$$\text{ЧА}_{\text{расчет}}^{\text{кг}} = \text{ЧА}^{\text{нг}} \cdot J_{\text{цен}}; \quad (1)$$

где  $\text{ЧА}_{\text{расчет}}^{\text{кг}}$  - расчетная величина чистых активов;

$\text{ЧА}^{\text{нг}}$  - величина чистых активов на начало года;

$J_{\text{цен}}$  - индекс изменения цен (индекс инфляции).

Таким образом, с учетом инфляционных изменений, величина чистых активов расчетная на конец года должна составить:  $\text{ЧА}_{\text{расчет}}^{\text{кг}} = 27\,010 \cdot 1,15 = 31\,061,5$  тыс.руб.

Тогда изменение стоимости чистых активов составит:

$\Delta\text{ЧА} = \text{ЧА}_{\text{расчет}}^{\text{кг}} - \text{ЧА}_{\text{фактич}}^{\text{кг}} = 29\,093 - 31\,061,5 = -1\,968,5$  тыс.руб. (где  $\text{ЧА}_{\text{фактич}}^{\text{кг}}$  расчетное значение чистых активов из таблицы 1) т.о. видна частичная потеря капитала под влиянием инфляции.

Полученное в результате обесценение капитала (31 061,5 тыс. руб. - 29 093 тыс. руб.) сумма указывает на необходимость резервирования капитала в виде части прибыли. Таким образом, можно оценить минимально необходимую сумму нераспределенной прибыли, которая должна быть реинвестирована с целью сохранения капитала.

Таблица 1 – Расчет чистых активов предприятия

Наименование показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
<b>I. Активы</b>		
1. Нематериальные активы	-	-
2. Основные средства	22600	24000
3. Незавершенное строительство	200	840
4. Доходные вложения в материальные ценности		
5. Долгосрочные и финансовые вложения	100	100
6. Прочие внеоборотные активы		3238
7. Запасы	6002	6270
8. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	700	850
9. Дебиторская задолженность	3650	2270
10. Денежные средства	1310	560
11. Краткосрочные финансовые вложения	40	20
12. Прочие оборотные активы		
<b>13. Итого активы, принимаемые к расчету (сумма данных пунктов 1-11)</b>	<b>34602</b>	<b>38148</b>
<b>II. Пассивы</b>		
14. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	2260	1298
15. Прочие долгосрочные обязательства	-	-
16. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	1180	3266
17. Кредиторская задолженность	3406	4459
18. Резервы предстоящих расходов	190	32
19. Прочие краткосрочные обязательства	-	-
<b>20. Итого пассивы, принимаемые к расчету (сумма данных пунктов 13-20)</b>	<b>7592</b>	<b>9055</b>



21. Стоимость чистых активов акционерного общества (итого активы, принимаемые к расчету (стр.13), минус итого пассивы, принимаемые к расчету (стр.20)	27010	29093
---	-------	-------

Таблица 2 – Индексы изменения цен

Вариант	Индекс цен,%	Вариант	Индекс цен,%	Вариант	Индекс цен,%
1	107	6	116	11	99
2	109	7	117	12	98
3	111	8	118	13	98,5
4	113	9	119	14	97
5	114	10	120	15	97,5

После проведения расчета необходимо сделать выводы, например:

«как видно из таблицы 1 стоимость чистых активов увеличилась, что свидетельствует об увеличении финансовой устойчивости предприятия. Данные выводы основаны на традиционном историческом подходе к оценке собственного капитала, без учета влияния изменения цен».

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**