

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен ФЭУ



*аббревиатура кафедры*

А.Н. Чаплина

*подпись*

*инициалы, фамилия*

" 19 " декабря 2017 г.

Торгово-экономический институт

*полное наименование института*

Кафедра менеджмента

*и кафедры, реализующей дисциплину*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю), практике

**Б1.В.ДВ.10.2**

*индекс и наименование дисциплины (модуля)*

### **Управление кризисами малого бизнеса**

*или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с  
ФГОС ВО и учебным планом*

Направление подготовки/специальность

**38.03.02 Менеджмент**

*код и наименование направления  
подготовки/специальности*

Направленность (профиль)

**38.03.02.02.07 "Управление малым  
бизнесом (в сфере услуг)"**

*код и наименование направленности (профиля)*

Красноярск 2017 г.

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержатся в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины Б1.В.ДВ.10.2 «Управление кризисами малого бизнеса».

Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина.

Курс <sup>1</sup>	Семестр <sup>2</sup>	Код и содержание компетенции	Результаты обучения <sup>3</sup> (компоненты компетенции)	Оценочные средства <sup>4</sup>
4	7	<b>ПК-7</b> владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	<p><b>Знать</b> методический инструментарий реализации бизнес-планов и управленческих решений в области антикризисного менеджмента предприятий малого бизнеса</p> <p><b>Уметь</b> анализировать и разрабатывать управленческие решения на основе антикризисного методического инструментария с учетом факторов функционирования и развития предприятий малого бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов в кризисных ситуациях;</li> <li>• умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении</li> </ul>	Тест, кейс-задача, реферат, разноуровневые задачи и задания, коллоквиум, зачет

4	7	<p><b>ПК-17</b> способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p>	<p><b>Знать</b> теоретические основы выявления кризисных ситуаций при оценке экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности</p> <p><b>Уметь</b> проводить диагностику предприятия и организационного окружения на основе типовых методик, выделяя новые рыночные возможности и угрозы предприятия малого бизнеса</p> <p><b>Владеть</b> современным инструментарием сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных</p>	<p>Тест, кейс-задача, реферат, разноуровневые задачи и задания, коллоквиум, зачет</p>
1	2	<p><b>ПК-19</b> владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками</p>	<p><b>Знать</b> теоретические основы планирования и координации предпринимательской деятельности в кризисных условиях</p> <p><b>Уметь</b> разрабатывать и реализовывать планы по выводу предприятия малого бизнеса из кризиса в условиях риска и неопределенности</p> <p><b>Владеть</b> навыками координации предпринимательской деятельности предприятий малого бизнеса в кризисных условиях в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками</p>	<p>Тест, кейс-задача, реферат, разноуровневые задачи и задания, коллоквиум, зачет</p>

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.**

### **2.1 Комплект заданий для тестовых вопросов**

<sup>1</sup> Курсы указываются по порядку, для каждой компетенции

<sup>2</sup> Семестры указываются по порядку, для каждой компетенции

<sup>3</sup> Указываются составляющие компетенции (знания, умения, владения).

<sup>4</sup> Указывается оценочные средства для каждой составляющей компетенции.

1. Социально-экономическая система в любом виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования .....

- а. функционирование
- б. существование в.
- развитие г. рост д.
- Разрушение

2. .... - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

- а. риск
- б. проблема
- в. кризис г.
- Ситуация

3. Критерий ..... – появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования.

- а. роста
- б. развития
- в. функционирования
- г. Существования

4. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?

- а. внутренние
- б. природные
- в. объективные
- г. моральные
- д. экономические

5. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса? Объедините в пары:

- |                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 1.Обновление        | 1.Краткосрочные                 |
| 2. Оздоровление     | 2. Возникновение нового кризиса |
| 3. Долгосрочные     | 3. Мягкий выход                 |
| 4. Резкие изменения | 4.Разрушение                    |

6. В зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе, дифференциации проблематики ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- а. финансовые
- б. социальные

- в. локальные
- г. технологические
- д. природные
- е. общественные

7. В зависимости от непосредственных причин возникновения кризисы разделяются:

- а. природные
- б. общественные
- в. экологические
- г. латентные д.
- циклические

8. Какие факторы человеческой природы несет в себе кризис:

- а. менталитет
- б. внешность управляющего
- в. уровень образованности
- г. коммуникабельность
- д. личные интересы

9. Каковы основные причины экономических кризисов по мнению представителей нелиберальной школы?

- а. недопотребление населения, вызывающее перепроизводство
- б. психология деловой активности в. жизненный цикл организации г. солнечные пятна

10. Назовите по очередности фазы экономического цикла:

1. Депрессия (стагнация)
2. Кризис (спад)
3. Подъем
4. Оживление

11. Соотнесите разработки ученых с периодами предложенных ими циклов:

- |                      |              |
|----------------------|--------------|
| 1. Циклы Кондратьева | 1. 7-11 лет  |
| 2. Циклы Кузнеца     | 2. 3-5 лет   |
| 3. Циклы Джаглера    | 3. 40-60 лет |
| 4. Циклы Китчина     | 4. 20 лет    |

12. .... конфликт – это столкновение, противоборство общественных сил, отдельных групп или лиц, происходящее в ходе разрешения осознанного ими противоречия, возникшего из взаимоисключающих интересов или способов их достижения.

- а. социальный
- б. межличностный

- в. групповой
- г. общественный

13. Назовите основные сущностные черты социального конфликта:

- а. наличие коммуникации в рамках конфликтного взаимодействия между его участниками;
- б. наличие социально противоречия, которое выражается в явной противоположности интересов конфликтующих сторон;
- в. нарушение целостности социальных институтов, блокирование нормального функционирования всей социальной системы в целом;
- г. неосознанность сторонами существующей противоположности интересов и различия путей их реализации;

14. .... конфликт представляет собой специфические политические отношения двух и более сторон, проявляющиеся в их практических действиях – столкновениях для воплощения в жизнь целей, направленных на реализацию политических интересов субъектов.

- а. политический
- б. социальный в.
- групповой г. об-
- щественный

15. Назовите основные структурные элементы политического конфликта:

- а. субъекты политического конфликта
- б. сознанное противоречие
- в. объекты политического конфликта
- г. предмет политического конфликта
- д. средства передачи информации в политическом конфликте

16. Назовите формы и методы вооруженного насилия:

- а. социально-классовый переворот
- б. государственная политика
- в. перестройка государственной власти
- г. внутривполитический вооруженный конфликт

17. Каково содержание основных направлений укрепления экономической безопасности?

- а. обеспечение эффективного взаимодействия государства и бизнеса в регулировании экономических процессов и упрочении экономической безопасности;
- б. инновационная деятельность различных видов предприятий;
- в. защита межнациональных экономических интересов страны.

18. Кто является субъектами управления экономической безопасностью общества?

- а. социальные группы
- б. предприятия банковского сектора
- в. отдельные граждане
- г. представители власти

19..... безопасность определяют как состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал.

- а. экономическая
- б. государственная
- в. национальная

20. Назовите основные индикаторы экономической безопасности на макроуровне:

- а. производительность труда
- б. продолжительность жизни населения
- в. рентабельность производства
- г. расходы на научные исследования
- д. финансовая устойчивость

#### **Методические рекомендации к решению тестовых вопросов:**

В рамках учебного процесса необходимо решить тест, позволяющий определить уровень знания и понимания пройденной темы. Тест состоит из 20 вопросов, каждый вопрос необходимо до конца прочитать и из представленных вариантов ответов выбрать верный.

**Критерии оценивания:** Каждый правильно решенный тестовый вопрос приравнивается 1 баллу. Максимальное количество баллов равно 20, проходной балл равен 13.

## **2.2 Комплект кейс - задач**

### **Кейс «ХОЛОД НЕДОВЕРИЯ»**

Компания «Добрый холод» занимается ремонтом холодильного оборудования. Молодой генеральный директор готов делегировать часть своих полномочий сотрудникам, но опасается, что те могут увести клиентов. Как менеджеру выстроить систему управления в компании?

ООО «Добрый холод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования, а с недавнего времени еще и кондиционеров. Компания была создана в 2008 году как ремонтная фирма, но

стала быстро развиваться. Сейчас около 60% выручки ей приносят продажи и монтаж холодильных систем (подавляющее большинство клиентов — предприятия), в прошлом году оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем около пять-семь заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300 объектов находятся на обслуживании, мы ежемесячно выезжаем для их осмотра и следим, чтобы техника была в порядке», — рассказывает генеральный директор и владелец ООО «Добрый холод» **Александр Табельнов**.

Табельнову всего 24 года. В компании работает 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. В свое время он тоже начинал механиком, а сейчас ему приходится выполнять еще и функции главного инженера, поскольку руководить монтажом сложного оборудования должен опытный человек. Кроме того, Табельнов занимается обучением новичков, проверяет работу подчиненных и, если надо, «подчищает» ошибки. К ключевым клиентам он выезжает сам, часто сам выполняет работу в ночное время и в выходные, а платить персоналу внеурочные по двойному тарифу не очень выгодно.

Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных, но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того, чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Кроме того, матерые специалисты не горят желанием работать в «Добром холоде», предпочитая более солидные фирмы. Гендиректор должен решить сложную задачу — придумать, как избежать риска увода клиентов, и в то же время делегировать часть полномочий и позволить себе хотя бы немного отдыхать.

### **Парень в спецодежде**

После окончания колледжа и получения диплома техника по монтажу и ремонту холодильных установок Табельнов поступил на заочное отделение Московского государственного университета технологий управления. И пошел работать в одну из профильных компаний в Москве. «Днем я работал на фирму, а после окончания рабочего дня ездил выполнять заказы частным образом — многим магазинам, ресторанам, кафе удобнее, чтобы ремонт и профилактические работы проводились в ночное время.

Ремонтные компании не очень охотно на это соглашаются или просят двойную оплату», — рассказывает он. Заказчики появлялись также благодаря визиткам, которые Александр распространял на оптовых рынках, среди владельцев продовольственных ларьков, которые пользуются холодильниками. Молодой мастер целенаправленно ориентировался именно на организации, полагая, что на рынке b2c нужен такой уровень сервиса, который он пока предоставить не готов, а также более сложная организация бизнеса.

В какой-то момент Табельнов понял, что пора начинать свое дело: клиентов достаточно, а времени для работы по найму не остается. Александр за-



регистрировал компанию, сделал сайт и вложил деньги в его оптимизацию. «В течение трех месяцев я добился, чтобы сайт „Доброго холода“ стоял в первых строчках поисковиков по основным запросам»,— рассказывает он. Расчет оказался верным, по телефонам, обозначенным на сайте, стали активно звонить. Круг клиентов расширился. «Представьте себе девочку-администратора ресторана.

У нее сломался холодильник, и его нужно срочно починить, но в этих делах она ничего не понимает. Естественно, она лезет в интернет и набирает „ремонт холодильных установок“. Крупные компании обещают приехать после того, как будет оплачен счет, процесс это долгий, а ждать нет времени. Я же был готов начать ремонт, не дожидаясь никаких счетов. Доверие себя оправдывало, случаи, когда не платили, единичны»,— рассказывает Табельнов. Предприятиям удобно иметь дело с одним мастером, поэтому в следующий раз клиент опять обращался в «Добрый холод».

Если поломка серьезная, приходится покупать запчасти — обычно это доверяют мастеру. К Табельному обращались также за советом, когда требовалось приобрести и установить новое оборудование. Александр находил поставщиков, подбирал, покупал, привозил и устанавливал сложные системы холодильного оборудования и со временем понял, что дилерские скидки вместе со стоимостью работ по установке приносят компании хорошую прибыль. При этом он давал гарантию на установку только в том случае, если заказчик заключал с ним договор на сервисное обслуживание, согласно которому «Добрый холод» должен был регулярно проводить профилактические работы. Клиенты охотно соглашались, они платили ежемесячно абонентскую плату, но в случае поломки Табельнов ремонтировал технику за свой счет. «Я был таким парнем в спецодежде, носился всюду и все пытался делать сам. Помню, составлял платежное поручение, мучился с текстовым редактором, чтобы создать нужную форму бланка. Потом только узнал, что для этого есть программа 1С»,— продолжает Александр. Вскоре молодой предприниматель нанял второго механика, затем в компании появились главный бухгалтер, а также бухгалтер, который занялся текущей работой по оформлению заказов, еще несколько механиков и диспетчер.

### **Легкий вход**

Табельнов нанимал на работу выпускников специализированных колледжей, учил их уже на практике. «Часто это происходило так. Сотрудник выезжал на объект, осматривал холодильник, потом звонил мне и описывал, что происходит. Я заочно диагностировал проблему, звонил поставщику, у которого есть нужная запчасть, и мчался к нему. Бывало, я останавливал машину на МКАД, клал покупку на обочину и сообщал механику, что он найдет нужное на таком-то километре МКАД, у такого-то столба. И ехал дальше»,— смеется генеральный директор.

Нанять в штат водителя и менеджера по закупкам ему казалось на тот момент накладно. «Чтобы сразу сделать все, как надо, требуются большие вложения. В кредите же на развитие бизнеса мне отказали 12 банков, несмотря на бизнес-план, хорошие обороты и наличие товарных запасов. Сказали,

что генеральному директору должно быть больше 25 лет»,— рассказывает Александр. Неопытные сотрудники также позволяли компании экономить.

Предприниматель предлагал выпускникам стартовую зарплату 10–15 тыс. руб. Через три месяца, подучившись, они начинали получать уже около 25–30 тыс. руб. Имеющие машину — больше. С каждым из сотрудников у гендиректора индивидуальные договоренности. Если человек работает хорошо, ему постепенно повышают зарплату, оплачиваются также дополнительные работы. Но график в компании жесткий — стандартная пятидневная рабочая неделя с 9.00 до 18.00. Если же человек «накосячил», исправлять ошибки ему приходится уже за свой счет.

Однако Табельнов нанимает новичков не только ради экономии. «В Москве много компаний нашего профиля, есть и крупные, но чаще всего это неповоротливые организации, оставшиеся еще с советских времен. При этом компаний-брендов, одно имя которых бы вызывало у клиентов уважение, нет.

Поэтому заказчик доверяет больше конкретному мастеру, чем фирме. 70% услуг по ремонту осуществляют мастера-фрилансеры, многие из которых, как и я в свое время, работают днем на компанию, а вечером на себя»,— рассказывает он. Поэтому опытных людей, знающих, где купить оборудование и запчасти, умеющих полностью разрешить проблемы клиента, Александр опасается: уйдет из компании такой человек и уведет клиента за собой. А если у клиента не одна, а несколько точек, то это серьезная потеря.

Соблазн же начать работать на себя, по мнению владельца «Доброго холода», может возникнуть легко. «Я никого за руку не хватал, но подозреваю, что сотрудники подрабатывают на стороне»,— говорит Табельнов. Фирма-работодатель забирает до 50% стоимости заказа — ей же надо покрывать затраты на офис, рекламу и прочее. При этом затраты, необходимые для того, чтобы открыть свою компанию или стать ИП, невелики. Около 50 тыс. руб. стоит комплект необходимых инструментов, неплохо бы иметь еще и машину. На создание сайта Александр, например, потратил 20 тыс. руб., около 50 тыс. руб. в месяц обходится его оптимизация.

Печальный опыт у Табельнова уже был. Как-то раз он передал подряд на установку кондиционеров знакомому (кондиционерами «Добрый холод» тогда только начинал заниматься). Выполнив работу, знакомый сказал, что тоже хотел бы создать свой бизнес, и через некоторое время прислал Александру ссылку на сайт, который практически полностью был скопирован с его странички. «Меня тогда это просто подкосило. Человек использовал мои тексты, которые я писал по ночам. Я попросил их убрать, но он отказался»,— рассказывает предприниматель. Десять узких и один главный

Задумавшись над тем, как избежать рисков, Табельнов стал анализировать опыт западных компаний, представители которых иногда приезжают в Россию для комплексного обслуживания крупного объекта (например, ледового дворца). И нашел модель, которую посчитал приемлемой и для себя. «Надо, чтобы каждый сотрудник отвечал только за узкий сегмент работы.

Один монтирует трубы, другой занимается электрикой, третий — закупками, и никто не видит полного цикла производства. При этом нужен один человек, чтобы осуществлять руководство, и ему, конечно, надо много платить. Наверное, таким человеком мог быть стать опытный специалист „в возрасте“ — после 40 у людей другие приоритеты: семья, дети, меньше амбиций. И вряд ли, получая хорошую зарплату, он стал бы связываться с таким хлопотным делом, как создание своей фирмы», — рассуждает Табельнов.

Идею Александр начал реализовывать, во всяком случае менеджер по закупкам у него уже есть. Он был готов взять и опытного специалиста на должность главного инженера, но кандидат в итоге предпочел работу в крупной компании. «Понятно, что он не хотел рисковать: я совсем молодой парень, что будет с моим бизнесом через пять лет, ему непонятно», — говорит предприниматель.

Кроме того, Табельнов понимает, что профессионалов может отпугнуть и отсутствие четко простроенной системы работы в компании. Скажем, опытный мастер не потерпит долгого ожидания подвоза запчастей, каких-либо накладок в работе. Можно было бы найти и воспитать заместителя из числа толковых сотрудников, но это решение не кажется Александру правильным.

Он помнит горький опыт с партнером, устанавливающим кондиционеры, и не доверяет молодым ребятам «с амбициями». «Новые фирмы в Москве возникают постоянно, хотя и большая часть из них долго не живет. Но, глядя на меня, люди думают, что все просто. Успешный бизнес они, может быть, и не создадут, но клиентов увести могут», — рассуждает Александр.

Недавно Табельнов расстался с сотрудником, который первым пришел в «Добрый холод». «Мы с ним начинали, и понятно, что он воспринимал свое положение как особое, входил в кабинет ко мне, чуть ли не открывая дверь ногой. Не думаю, что это хорошо влияло на его коллег», — объясняет гендиректор.

Взять в партнеры другого предпринимателя и разделить с ним ответственность Табельнов тоже не хочет, не веря в устойчивость таких отношений. Он научился доверять клиентам, а вот людей, с которыми работает, опасается. Руководить компанией молодой генеральный директор хочет единолично, но делегировать полномочия ему все же придется. «Я бы с удовольствием пошел учиться менеджменту, но при таком количестве дел на фирме у меня совсем нет времени», — говорит он. Как найти специалиста, готового взять на себя часть руководящих функций? Как правильно выстроить отношения с сотрудниками и наладить эффективную работу предприятия?

### **Методические рекомендации к решению кейс-задачи:**

Студенты получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на индивидуальное выполнение. Решение кейса студенты оформляют письменно, самостоятельно отвечая на вопросы. Оценивается кейс по системе зачет/незачет.

### **Критерии оценивания:**

- оценка «зачтено» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично и аргументировано.
- оценка «не зачтено» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

### **2.3 Комплект для выполнения разно уровневых задач и заданий**

*1. Для группового обсуждения предлагается несколько вопросов:*

1. Есть ли возможность снижения влияния географических особенностей положения нашей страны экономическими методами? Какие пути выхода из кризиса для России вы видите?

2. Попробуйте сформулировать вашу точку зрения на природу российских кризисов.

3. Охарактеризуйте подобным образом положение других стран: Англии, США, Японии, Германии, Франции. Какие возможности и угрозы таит для этих стран их географическое положение и наличие / отсутствие ресурсов. Проанализируйте стратегии этих стран по преодолению экономических кризисов. Изложите это письменно (не более 4-5 страниц).

4. Какие исторические предпосылки кризисов в России вы знаете? Какие экономические кризисы уже бывали в России (XIX – XX вв.)? Выделите их основные причины, течение, методы преодоления и последствия. Возможно ли повторение этих кризисов в настоящее время?

5. Аналогично проанализируйте экономические кризисы для любой страны на выбор в тот же исторический период. Как экономические кризисы за рубежом взаимосвязаны с кризисами в России?

6. На заседаниях «Римского клуба» в 1972 году Д.Х. Медоуз для выхода мировой экономики из кризиса и в качестве средств для предотвращения будущих катастроф предложил идею "нулевого прироста": не должно быть роста ни экономики, ни населения. Выскажите своё мнение по этому поводу. Можете ли вы обосновать его?

7. Выделите причины экономического кризиса в России в период перехода к рыночной экономике.

8. Как государство регулирует кризисные ситуации? Возможно ли предсказание кризисов?

### **Методические рекомендации по проведению практического задания:**

Студенты получают практическое задание непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на коллективное выполнение. Ответы на практическое задание студенты оформляют письменно. Оценивается оно по 5-бальной шкале.

### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

### **2. Выполните анализ финансового состояния предприятия и сделайте вывод о возможности банкротства на данном предприятии:**

Анализ проводится по последним двум годам деятельности предприятия. После каждой расчетной таблицы необходимо сделать выводы по результатам расчетов, сложившихся тенденций изменения показателей. Указать факторы, повлиявшие на деятельность предприятия.

### ***Коэффициенты ликвидности***

Характеризуют возможность предприятия своевременно рассчитываться по своим текущим финансовым обязательствам за счет оборотных активов различного уровня ликвидности. Наиболее важными среди них являются следующие:

Таблица 1. Коэффициенты оценки платежеспособности

Показатель ликвидности	20__	20__	Абсолютное отклонение
Текущая (общая) ликвидность			
Срочная ликвидность			
Абсолютная ликвидность			
Чистый оборотный капитал			

### ***Коэффициенты рентабельности***

Коэффициенты рентабельности характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль в процессе своей хозяйственной деятельности и определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала. Эти коэффициенты рассчитываются как отношение полученной прибыли к затраченным средствам, либо как отношение полученной прибыли к объему реализованной продукции. Наиболее часто используемыми показателями являются следующие:

Таблица 2. Коэффициенты рентабельности

Показатель рентабельности	20__	20__	Абсолютное отклонение
Рентабельность активов			
Рентабельность реализации			
Рентабельность собственного капитала			

### ***Коэффициенты структуры капитала***

Показатели структуры капитала характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в компанию. Они отражают способность предприятия погашать долгосрочную задолженность. Коэффициенты этой группы называются также коэффициентами платежеспособности.

Таблица 3. Коэффициенты структуры капитала

Показатель структуры капитала	20__	20__	Абсолютное отклонение
Коэффициент собственности			
Коэффициент финансовой зависимости			
Коэффициент защищенности кредиторов			

### **Методические рекомендации по проведению практического задания:**

Студенты получают практическое задание непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на коллективное выполнение. Студенты выполняют задание группами по 2-3 человека. Ответы на практическое задание студенты оформляют письменно. Оценивается оно по 5-бальной шкале.

Задание рассчитано на одно аудиторное занятие, если студент отсутствовал, то ему необходимо данное задание выполнить самостоятельно и разместить ответ в электронный обучающий курс, в соответствии с указанными в курсе сроками.

### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

## **2.4 Комплект заданий для написания рефератов**

В рамках данного задания, студенту необходимо выбрать тему, и самостоятельно написать реферат, подготовив презентацию на одну из представленных тем:

1. Возможности дополнительного инвестирования на предприятиях малого бизнеса.
2. Структура системы государственной поддержки малого предпринимательства.
3. Преодоление административных барьеров предприятиями малого бизнеса.
4. Организационно-экономический механизм регулирования предпринимательства.
5. Факторы кризиса в управлении персоналом.
6. Кадровая политика на предприятии.
7. Особенности работы руководящего состава в предприятиях торговли.
8. Новаторский характер работы на предприятиях малого бизнеса.
9. Сложность конфликтных ситуаций в небольшом коллективе.
10. Сложность конфликтных ситуаций в большом коллективе.

## **2.5 Комплект заданий для промежуточной аттестации**

*Перечень контрольных вопросов к зачету:*

1. Факторы, симптомы и показатели кризиса.
2. Фазы жизненного цикла предприятий малого бизнеса.
3. Классификация кризисов на предприятиях малого бизнеса.
4. Особенности прохождения различных видов кризиса на малых предприятиях.
5. Типы структур управления на предприятиях малого бизнеса.
6. Достоинства и недостатки основных видов структур.
7. Проблемы организационного проектирования, ведущие к кризису организации.
8. Оценка эффективности существующей структуры предприятия.
9. Основные направления и пути оптимального построения организационной структуры на предприятии малого бизнеса.
10. Функции финансового менеджмента на предприятии малого бизнеса.
11. Бюджетирование в малом бизнесе.
12. Характер финансирования предприятий малого бизнеса на разных стадиях жизненного цикла.
13. Классификация рисков.
14. Методы снижения уровня риска в предпринимательской деятельности.

15. Внешние и внутренние факторы развития предприятия.
16. Использование аутсорсинга в деятельности предприятия.
17. Проблемы информационного обеспечения производства.
18. Система планирования деятельности компании.
19. Разработка плана финансового оздоровления.
20. Реструктуризация бизнеса.
21. Реструктуризация организационной структуры предприятия.
22. Особенности и ограничения при процедурах банкротства.

**Методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации:**

Билеты содержат по 2 контрольных вопроса. Ответы студенты оформляют письменно, самостоятельно отвечая на вопросы. Оценивается промежуточная аттестация по системе принятых оценок.

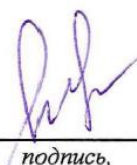
**Критерии оценивания:**

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при приведении практических примеров;
- «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на вопрос, неуверенно, с большими затруднениями приводит практический пример.

ФОС по дисциплине      Управление кризисами малого бизнеса

разработаны в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета,    ФГОС ВО  
направления подготовки    38.03.02 Менеджмент и учебным планом  
38.03.02.02.07 "Управление малым бизнесом (в сфере услуг)"  
очная                      форма обучения,                      2015                      год набора

Разработчик(и)



Е.А. Герасимова

*инициалы, фамилия*



Н.Н. Еронкевич

*инициалы, фамилия*