

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета управления,
профессор В.Г. Кудряков
17 мая 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

Антикризисное управление организацией
(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным
профессиональным образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность
«Менеджмент организации»

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения
очная, заочная

Краснодар
2023

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление организацией» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:
канд. экон. наук, доцент

Н.В. Климовских

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономической теории от 10.05.2023 г., протокол № 10.

Заведующий кафедрой
Д-р экон. наук, профессор

Е.И. Артемова

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, от 16.05.2023 г., протокол № 5.

Председатель
методической комиссии
канд. экон. наук, доцент

М.А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д-р экон. наук, профессор

Е.И. Артемова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление организацией» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах антикризисного управления организацией в условиях структурной перестройки экономики России, что обеспечивает владение соответствующими компетенциями при реализации управленческих решений в предметной области.

Задачи дисциплины

- формирование способности определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей;
- формирование навыков планирования тактики и стратегии развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией;
- формирование умений применять количественные и качественные методы анализа при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации;
- развитие навыков критически анализировать существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщать накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития;
- развитие навыков оценки эффективности разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, с применением методов идентификации, измерения и картографирования рисков.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК 4 – Способен определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей

ПК 7 – Способен критически анализировать существующие практики управления организацией, обобщать накопленный опыт и владеть инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития.

В результате изучения дисциплины «Антикризисное управление организацией» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и

выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

1. Профессиональный стандарт 07.007 «Специалист по процессному управлению»

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: *Проектирование и внедрение системы процессного управления организации*

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых действий**. Трудовая функция всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ: *Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения;*

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации;
- оценка текущих и определение целевых показателей действующей системы процессного управления по принятой модели;
- оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней.

Необходимые умения:

- анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов;
- анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации;
- производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций;
- осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;
- анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения;
- составлять перспективные планы развития ("дорожные карты").

2. Профессиональный стандарт 8.037 «Бизнес-аналитик»

ОТФ: Управление бизнес-анализом

ТФ: Руководство бизнес – анализом.

Трудовые действия (основные):

- разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа;
- разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение

их выполнения;

- сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации;
- разработка путей развития бизнес-анализа в организации.

Необходимые умения:

- использовать техники эффективных коммуникаций;
- выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;
- применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;
- разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Антикризисное управление организацией» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организаций»

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	37	13
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	34	10
– лекции	22	4
– практические	12	6
– лабораторные
– внеаудиторная	3	3
– зачет
– экзамен	3	3
– защита курсовых работ (проектов)
Самостоятельная работа	71	95
в том числе:		
– курсовая работа (проект)
– прочие виды самостоятельной работы	71	95
Итого по дисциплине	108	108
в том числе в форме практической подготовки

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							
				Лекции	в том числе в форме практических подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практических подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практических подготовки*	Самостоятельная работа	
1	Методологические основы антикризисного управления. Причины кризисов, их разновидность. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Роль внешней среды в развитии кризисных явлений во внутрифирменном управлении. Информационное обеспечение антикризисного управления.	ПК-4; ПК-7		4	2	...	2	10
2	Риски организации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Управление рисками и инвестиционной политикой. Стратегии и тактики, инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости организации. Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внутренних и внешних факторов	ПК-4; ПК-7		4	4	...	2	12

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практических подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практических подготовки*	Самостоятельная работа
	развития организаций.									
3	Банкротство как институт рыночного хозяйства. Основные виды банкротства. Процедуры банкротства: Реорганизационные процедуры: внешнее наблюдение, внешнее управление и досудебная судебная санация. Ликвидационные процедуры: конкурсное производство и конкурсная масса. Методы обнаружения признаков кризисного развития организаций.	ПК-4; ПК-7		4	4	...	2	12
4	Методы исследования бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления организацией. Мониторинг и контролинг как основные методы предупреждения кризисных явлений. Сканирование финансовых показателей. Анализ состояния банкротства.				4	...	2	14
5	Антикризисное управление организацией при угрозе банкротства. Антикризисное управление в	ПК-4; ПК-7	4							

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практических подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практических подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практических подготовки*	Самостоятельная работа
	рамках несудебных и судебных процедур: профилактика, санация банкротство. Профилактические меры по предотвращению кризиса в деятельности фирмы. Управленческие меры по выведению фирмы из кризиса. Разработка антикризисной стратегии организации (маркетинговая стратегия, финансовая политика, инвестиционная политика, организационно-производственный менеджмент). Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.			4	...	2	12
6	Человеческий фактор в антикризисном управлении. Кадровая политика организации. Антикризисное управление кадровым планированием в организации. Конфликты в организации, их природа, типология и функции.	ПК-4; ПК-7	4	4	...	2	11
	Курсовая работа (проект)									*
Итого				22	...	12	71

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практических подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практических подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практических подготовки*	Самостоятельная работа
1	Методологические основы антикризисного управления. Причины кризисов, их разновидность. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Роль внешней среды в развитии кризисных явлений во внутрифирменном управлении. Информационное обеспечение антикризисного управления.	ПК-4; ПК-7	4	1	15
2	Риски организации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Управление рисками и инвестиционной политикой. Стратегии и тактики, инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости организации. Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внутренних и внешних факторов развития организаций.	ПК-4; ПК-7	4	1	...	1	16
3	Банкротство как институт рыночного	ПК-4; ПК-7	4							

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекци и	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практических подгото вки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	хозяйства. Основные виды банкротства. Процедуры банкротства: Реорганизационные процедуры: внешнее наблюдение, внешнее управление и досудебная судебная санация. Ликвидационные процедуры: конкурсное производство и конкурсная масса. Методы обнаружения признаков кризисного развития организаций.			1	...	1	16
4	Методы исследования бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления организацией. Мониторинг и контролинг как основные методы предупреждения кризисных явлений. Сканирование финансовых показателей. Анализ состояния банкротства.	ПК-4; ПК-7		1	16
5	Антикризисное управление организацией при угрозе банкротства. Антикризисное управление в рамках несудебных и	ПК-4; ПК-7	4	1	...	1	16

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекци и	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практических подгото вки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	судебных процедур: профилактика, санация банкротство. Профилактические меры по предотвращению кризиса в деятельности фирмы. Управленческие меры по выведению фирмы из кризиса. Разработка антикризисной стратегии организации (маркетинговая стратегия, финансовая политика, инвестиционная политика, организационно- производственный менеджмент). Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.									
6	Человеческий фактор в антикризисном управлении. Кадровая политика организации. Антикризисное управление кадровым планированием в организации. Конфликты в организации, их природа, типология и функции.	ПК-4; ПК-7	4	1	...	1	16
	Курсовая работа(проект)									
Итого				4	...	6	95

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Антикризисное управления организацией: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Н. В. Климовских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 34 с. Режим доступа: [file:///D:/!sys/Downloads/Met_ukaz_dlja_SAMrabit_AKUO_%20\(1\).pdf](file:///D:/!sys/Downloads/Met_ukaz_dlja_SAMrabit_AKUO_%20(1).pdf)

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК 4 – Способен определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей	
2	Методики планирования и прогнозирования в организации
2	Этика и социальная среда бизнеса
3	Стратегический маркетинг
3	Риск-менеджмент
3	Психология в управлении организацией
3	Психология межличностного взаимодействия
4	Кадровый менеджмент
4	Антикризисное управление организацией
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК 7 – Способен критически анализировать существующие практики управления организацией, обобщать накопленный опыт и владеть инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития	
3	Риск-менеджмент
3	Научно-исследовательская работа (П)
4	Цифровизация управленческой деятельности организации
4	Антикризисное управление организацией
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК 4 – Способен определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организаций в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей					
ПК-4.2 Планирует тактику и стратегию развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	устный опрос доклад эссе научные дискуссии (круглые столы) кейс-задания тестовые задания рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения) вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-4.3 Применяет количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организаций					
ПК 7 – Способен критически анализировать существующие практики управления организацией, обобщать накопленный опыт и владеть инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития					
ПК-7.1 Критически анализирует существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	устный опрос доклад эссе научные дискуссии (круглые столы) кейс-задания тестовые задания рубежная контрольная работа (для заочной)

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития ПК-7.3 Оценивает эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, демонстрирует умение использовать методы идентификации, измерения и картографирован ия рисков	место грубые ошибки, не продемонстри рованы базовые навыки	стандартных задач некоторыми недочетами	умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстр ированы базовые навыки при решении стандартных задач	задачи с отдельными несущественн ыми недочетами, Продемонстри рованы навыки при решении нестандартных задач	формы обучения) вопросы и задания для проведения экзамена

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Компетенция: способен определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей (ПК-4)

ПК-4.2 Планирует тактику и стратегию развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией

ПК-4.3 Применяет количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

Текущий контроль

Устный опрос

Пример вопросов для проведения устного опроса

Тема 1: Методологические основы антикризисного управления.

1. Что такое кризис? Перечислите основные виды кризисов.
2. Перечислите основные причины возникновения кризиса в деятельности организации.
3. Какова природа и сущность предпринимательского кризиса и кризиса управления?
4. Назовите основные ошибки менеджмента как одной из важнейших причин возникновения кризиса в организации.
5. Назовите основные цели антикризисного регулирования.
6. Что представляет собой информационное обеспечение кризисного управления?

Темы докладов

1. Кризисные ситуации в организации: основные признаки и характеристики.
2. Управление рисками (финансовыми, экономическими, коммерческими и др.) на уровне организации.
3. Профилактические меры по повышению устойчивости организации в кризисных явлениях.
4. Анализ ситуаций банкротства организаций.
5. Основные виды банкротств.
6. Финансовое оздоровление компаний.
7. Управление персоналом организации в кризисной ситуации.
8. Стратегии поведения антикризисного управляющего.
9. Основные стратегии выживания организации в кризисной ситуации.
- 10.Разработка антикризисных маркетинговых стратегий фирмы.

Темы эссе

1. Основные виды рисков и потерь. Источники повышенного риска в бизнесе.
2. Научно-техническая и технологическая политика неплатежеспособных компаний.
3. Ассортиментная политика компании в целях ее экономического оздоровления.
4. Оценка бизнеса (стоимости компании): основные подходы.
5. Особенности подготовки арбитражных управляющих в РФ.
6. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия.
7. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы несостоятельности (банкротства) и их использование в практике управления.
8. Антикризисная программа: технология и условия реализации.
Этапы осуществления антикризисной программы.
9. Признаки и порядок установления несостоятельности (банкротства) предприятия в соответствии с законодательством РФ.
- 10.Стратегия и тактика антикризисного управления.

Темы научных дискуссий (круглый стол)

1. Стратегия консолидации в антикризисном управлении и основные меры по ее реализации.
2. Стратегия трансформации в антикризисном управлении.
3. Стратегический антикризисный план компании: значение, содержание, требования к разработке.

Кейс-задания

Пример кейс-задания

Сведения о предприятии

Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция.

Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 1995 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

Диагностика состояния предприятия Маркетинг

Продукция. Причины низкого качества продукции:

- использование некачественного сырья;
- производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия;
- дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»;
- не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качеств;
- низкие стандарты качества на предприятии.

Методы продаж. Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

Дизайн. Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуются более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Цена продукции. Цена и себестоимость продукции достаточно высоки. Среди основных причин:

Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточных средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что ограничивало источники поставок некоторыми украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделок обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшения качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

Несоответствующее оборудование. Некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром ближайшей макаронной фабрики. Экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены для производства других деталей.

Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство другой мебельной фирмы, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными. К концу 2015 года складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 2015 году. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию банковских счетов, что привело к повышению стоимости производства. Финансовый кризис рассматривался руководством как временное явление, и не было проведено глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Роль акционеров. Компания на 100 % принадлежит нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны среди сотрудников-акционеров.

Менеджмент.

Процесс принятия решений был централизованным. Большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

На основании имеющихся данных организации:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (проводить SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы).

Тест-задания

Примеры тест-заданий

ПК-4.2 Планирует тактику и стратегию развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией

1 Укажите, какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления

#гибкость и адаптивность

#склонность к усилинию неформального управления: мотивация энтузиазма, #терпения, уверенности

системность управления

2 Выберите факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления:

#профессионализм антикризисного управляющего

методология разработки финансовых решений

#научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций

#система мониторинга антикризисных программ

3 Выберите определение, которое раскрывает понятие системы аттестации работника

*процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников

процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем

процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами

4 Установите соответствие

совокупность основных функций и направлений кадровой работы =
функциональный подход к управлению персоналом

совокупность функций служб, выполняющих функции по управлению
персоналом = организационный подход к управлению персоналом

практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия
квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять
возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами =
управление персоналом

деятельность по управлению, заключающаяся в разработке
концепции кадровой политики предприятия, кадровой стратегии = кадровый
менеджмент

5 Выберите основной вид несостоятельности предприятий по степени тяжести и
ответственности перед законом

предприятие-должник (обычный)

*банкрот

несостоятельный должник

6 Укажите основное направления кадрового аудита

структура управления персоналом

*планирование потребности в кадрах

определение интересов работников в развитии производства

стимулирование интересов работников в развитии производства

ПК-4.3 Применяет количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

1 Выберите, что является первым шагом в разработке антикризисной стратегии
организации

*анализ хозяйственной деятельности фирмы

проведение антикризисных мероприятий

диагностика среды бизнеса
анализ рисков

2 Выберите процедуры банкротства, которые вводятся в отношении должника
наблюдение и внешнее управление

только финансовое оздоровление

*наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение

наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство

3 В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 1500 тыс. руб. до 1487 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 1800 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства после введения антикризисного управления на предприятии

*21,1

16,7

17,0

10,4

4 Установите соответствия

финансовые показатели, характеризующие платежеспособность компании в краткосрочном периоде, ее способность выдерживать колебания внешней и внутренней среды = коэффициенты ликвидности

финансовые показатели, отражающие долю собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме активов предприятия = коэффициенты финансовой устойчивости

финансовые показатели, отражающие степень эффективности деятельности предприятия с точки зрения прибыльности = коэффициенты рентабельности

5 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

внеоборотные активы – 125 млн. руб.; текущие запасы – 78 млн. руб.;

собственный капитал – 235 млн. руб.; заемный капитал – 107 млн. руб.

Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента покрытия активов

очень низкая

возможна

*высокая

очень высокая

6 Установите, что включает понятие «антикризисное управление» в широком смысле

сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия

*управление в условиях неопределенности и риска

работа предприятия с международными партнерами

широкая диверсификация деятельности предприятия

Промежуточный контроль

Вопросы к экзамену:

1. Причины кризисов, их разновидность.
2. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
3. Информационное обеспечение антикризисного управления.
4. Управление рисками и инвестиционной политикой.
5. Стратегии и тактики, инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости организации.
6. Сущность системы антикризисного управления предприятием.
7. Составление плана выхода из кризисного состояния.
8. Основные виды банкротства.
9. Процедуры банкротства:
10. Реорганизационные процедуры: внешнее наблюдение, внешнее управление и досудебная судебная санация.
11. Ликвидационные процедуры: конкурсное производство и конкурсная масса.
12. Методы обнаружения признаков кризисного развития организаций.
13. Мониторинг и контролинг как основные методы предупреждения кризисных явлений.
14. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур: профилактика, санация и банкротство.
15. Профилактические меры по предотвращению кризиса в деятельности фирмы.
16. Досудебная санация неплатежеспособного предприятия; источники, порядок и условия ее проведения
17. Наблюдение как этап арбитражного управления: цели, продолжительность, особенности
18. Внешнее управление. Полномочия внешнего управляющего
19. Конкурсное производство. Функции конкурсного управляющего
20. Мировое соглашение, его сущность и последствия на разных этапах арбитражного управления
21. Процедура ликвидации предприятий
22. Санация предприятия. Характеристика основных видов санации предприятия: маркетинговой, финансовой, социальной, организационной.
23. Управленческие меры по выведению фирмы из кризиса.
24. Признаки и факторы эффективности антикризисного управления
25. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия
26. Разработка программы реформирования предприятия
27. Бизнес-планирование на несостоятельном предприятии
28. Антикризисная инвестиционная политика
29. Разработка антикризисной стратегии организации.
30. Формирование маркетинговых стратегий кризисных предприятий и их

оценка

31. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации предприятия.
32. Ассортиментная политика в целях оздоровления производства.
33. Инновации в антикризисном управлении.
34. Научно-техническая и технологическая политика неплатежеспособного предприятия.
35. Финансовая политика, как механизм антикризисного управления организацией
36. Инвестиционная политика, как механизм антикризисного управления организацией
37. Методика формирования инвестиционной политики фирмы в условиях кризиса.
38. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
39. Разработка инвестиционных предпринимательских проектов.
40. Бизнес-планирование на несостоятельном предприятии
41. Основные направления реорганизации в системе управления предприятием в условиях кризиса
42. Понятие и сущность риска, классификация рисков.
43. Методы управления рисками неплатёжеспособных предприятий.
44. Принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой.
45. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.
46. Организационно-производственный менеджмент как механизм антикризисного управления организацией
47. Конфликты в организации, их природа, типология и функции.
48. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.
49. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
50. Реформирование кадровой службы.
51. Подготовка и переподготовка кадров в процессе реструктуризации.
52. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
53. Социально-психологические аспекты управления персоналом на кризисных предприятиях

Практические задания для экзамена:

Задание 1.

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли 400 тыс. руб. При этом

необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

Задание 2.

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Галактика»:

- внеоборотные активы - 125 млн. руб.;
- текущие запасы - 78 млн. руб.;
- собственный капитал - 235 млн. руб.
- долгосрочные банковские кредиты - 7 млн. руб.;
- краткосрочные банковские кредиты - 70 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудно ликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 3.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текущесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Контрольные вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?
2. Как усовершенствовать этот процесс?

Задание 4.

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Березка»:

- внеоборотные активы - 600 млн. руб.;
- текущие запасы - 900 млн. руб.;
- собственный капитал - 1150 млн. руб.
- долгосрочные банковские кредиты - 300 млн. руб.;
- краткосрочные банковские кредиты - 200 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудно ликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 5.

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода

2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет.

Тестовые задания для экзамена:

ПК-4.2 Планирует тактику и стратегию развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией

1 Выберите, каким образом можно оптимизировать затраты на оплату труда в период кризиса

внедрить систему контроля качества, позволяющую рассчитывать зарплату работника, исходя из процента качественно произведенной продукции
сократить часть административно-управленческого персонала
перевести большинство производственного персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно

2 Выберите, кто может осуществлять антикризисное управление

только арбитражный управляющий

только руководитель организации

арбитражный управляющий, руководитель организации, кредиторы, государственные органы власти в зависимости от объекта управления

3 Укажите основные задачи антикризисного управления организациями

предупреждение наступающего кризиса

смягчение кризиса

выход из кризиса

производство конкурентоспособной продукции

4 Укажите типы организационных кризисов

кризис ликвидности

кризис успеха

кризис стратегии

кризис численности работников

5 Установите соответствие

подход, включающий совокупность последовательно сменяемых взаимосвязанных действий (функций), от качества осуществления которых зависит успех организации = процессный подход

подход, в основе которого лежит попытка увязать практические приемы, способы и фундаментальные концепции со складывающимися событиями = ситуационный подход

подход, который исходит из представления об организации как о культурном феномене, фиксируется на собственно человеческой стороне организации = гуманистический подход

6 Выберите, какой наиболее важный момент должен выделить менеджер, анализируя стратегию предприятия

цены и издержки предприятия

объем дебиторской задолженности

качество товаров

объем производства

7 Укажите, какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления

диверсификация управления

усиление инновационных процессов

повышение роли интеграционных процессов

системность управления

8 Укажите основные подходы, используемые в развитии управления персоналом

процессный подход

ситуационный подход

финансовый подход

гуманистический подход

9 Укажите мероприятия, которые необходимо проводить при разработке системы и принципов кадровой работы на стадии формирования организации

выбор и формирование кадровой политики организации

выбор между ориентацией на функционирование в традиционных условиях и дальнейшим развитием организации

формирование структуры кадровой службы организации

разработка системы поиска и хранения кадровой информации

10 Выберите мероприятия, на которые должна быть направлена деятельность по управлению персоналом на стадии стабилизации предприятия

формирование корпоративной культуры предприятия

исключение возможности увеличения расходов на оплату труда (оптимизация расходов на персонал)

определение оптимальной структуры предприятия

разработку системы и принципов кадровой работы

ПК-4.3 Применяет количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

1 Установите, что включает понятие «антикризисное управление» в узком смысле

предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности

управление в условиях конкретной кризисной ситуации

управление направлено на вывод предприятия из кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности
работа предприятия на региональном рынке

2 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:
внеоборотные активы – 11 млн. руб.; текущие запасы – 8 млн. руб.;
собственный капитал – 2 млн. руб.; заемный капитал – 9 млн. руб.
Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента покрытия активов

очень низкая

возможна

высокая

очень высокая

3 Выберите, в чем должна проявляться эффективность антикризисного управления

степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования воздействия кризиса на объект управления в сопоставлении с затраченными ресурсами

в степени роста потенциала

в степени развития управления

в степени снижения риска деятельности компании

4 Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 3250 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 2340 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующем отчетном периоде, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет

4680 тыс. руб.

4590 тыс. руб.

6500 тыс. руб.

2680 тыс. руб.

5 На каком этапе между должником и кредитором может быть заключено мировое соглашение:

в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;

на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде

в случае погашений требований кредиторов

после вынесения решения арбитражным судом

6 Установите соответствие

показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период стоимости активов = коэффициент оборачиваемости активов

показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период стоимости собственного капитала = коэффициент оборачиваемости собственного капитала

показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период дебиторской задолженности = коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

- 7 Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующем отчетном периоде, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет
- 3360 тыс. руб.
 - 4030 тыс. руб.
 - 4700 тыс. руб.
 - 3350 тыс. руб.

- 8 Выберите, один из видов стратегии антикризисного управления
- банкротство предприятия
 - активизация конкурентной борьбы
 - инновационная деятельность
 - последовательный вывод из кризиса

- 9 Себестоимость продукции в базовом году составила 1460 тыс. руб. В ходе проведения антикризисных мер по управлению деятельностью организации прогнозируется снижение затрат на производство продукции на 5%. Оцените, какая величина себестоимости прогнозируется в отчетном периоде
- *1387
 - 1230
 - 1335
 - 1247

- 10 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:
- внеоборотные активы – 600 млн. руб.; текущие запасы – 900 млн. руб.;
собственный капитал – 200 млн. руб.; заемный капитал – 1150 млн. руб.
- Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента покрытия активов
- очень низкая
 - возможна
 - высокая
 - очень высокая

Компетенция: способен критически анализировать существующие практики управления организацией, обобщать накопленный опыт и владеть инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития (ПК-7)

ПК-7.1 Критически анализирует существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

ПК-7.3 Оценивает эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, демонстрирует умение использовать методы идентификации, измерения и картографирования рисков

Текущий контроль

Устный опрос

Пример вопросов для проведения устного опроса

Тема 2: Риски организации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

1. Перечислите основные источники повышенного риска в бизнесе и виды потерь.
2. Назовите основные методы управления рисками организации.
3. Перечислите основные стратегии повышения антикризисной устойчивости организаций.
4. Дайте характеристику основным формам антикризисного управления в организации с учетом влияния внешних факторов.
5. Дайте характеристику основным формам антикризисного управления в организации с учетом влияния внутренних факторов.
6. Дайте характеристику основным методам организации антикризисного управления в организации с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Темы докладов

1. Организационно- правовые аспекты антикризисного управления в зарубежных странах.
2. Инновационные стратегии в антикризисном управлении.
3. Механизмы повышения финансовой устойчивости компаний.
4. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии.
5. Стратегии организации антикризисного производства.
6. Организационный механизм ликвидации предприятия.
7. Опыт организации конкурсного производства и конкурсных продаж при ликвидации предприятия.
8. Порядок удовлетворения требований предприятием-банкротом.
9. Антикризисное регулирование на макроуровне.
10. Природа и основные виды кризисов, и возможные пути их преодоления.
11. Особенности планирования в антикризисном управлении.

Темы эссе

1. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии. Диверсификация производства.
2. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия. План финансового оздоровления
3. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении предприятием.
4. Источники финансирования фирмы в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
5. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных организаций.
6. Комплекс маркетинга в антикризисном плане фирмы.
7. Страхование бизнеса: основные виды, формы и функции. Самострахование бизнеса.
8. Обеспечение информационной безопасности организации.
9. Регулирование трудовых отношений неплатежеспособных организаций.
10. Основы возникновения внутриличностного конфликта.

Темы научных дискуссий (круглый стол)

1. Роль внешней предпринимательской среды в возникновении кризисов и адаптационные изменения стратегии фирмы.
2. Дилемма принятия решений по экономическому оздоровлению предприятия и выведению его из кризисного состояния.
3. Роль лидера и управления сопротивлением («метод аккордеона») в антикризисном менеджменте.

Кейс-задания

Пример кейс-задания

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Тест-задания

Пример тест-заданий:

ПК-7.1 Критически анализирует существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

1 Укажите основные направления реструктуризации предприятия
оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы

уменьшить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов

#слияние, присоединение, разделение предприятия

#выделение и преобразование предприятия

2 Установите соответствие

Кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности различных подразделений = организационный кризис

Кризис разделения и интеграции власти, а также кризис в управлении обществом = политический кризис

Кризис психологического состояния человека, страх за будущее = психологический кризис

3 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

текущие активы – 3 млн. руб.; собственный капитал – 437 тыс. руб.; краткосрочные обязательства – 6 млн. руб. Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента текущей ликвидности

очень низкая

возможна

высокая

*очень высокая

4 Выберите основную задачу института несостоятельности (банкротства)

*распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом

минимизировать убытки государства

обеспечить выживание несостоятельного предприятия

максимизировать прибыль предприятия

5 Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям его развития:

[антикризисное развитие]

6 Выберите, как называется реорганизационная процедура, при которой предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника

*санация

дезактивация

дифференциация

пролонгация

ПК-7.3 Оценивает эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, демонстрирует умение использовать методы идентификации, измерения и картографирования рисков

1 Выберите, что предусматривает Закон о банкротстве

обязательную ликвидацию предприятия
вывод предприятия из кризисного состояния
разработку мер по санации предприятия

*назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом предприятия с последующим принятием управляющим окончательного решения о судьбе предприятия

2 Выберите определение, которое максимально раскрывает понятие риска предпринимательской деятельности

*вероятность того, что планируемое событие (состояние) не наступит
несоразмерная оценка затрат и результатов деятельности
разработка в режиме недостаточной информации
неустойчивая рыночная ситуация

3 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

текущие активы – 78 млн. руб.; собственный капитал – 235 млн. руб.;
краткосрочные обязательства – 107 млн. руб.

Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента текущей ликвидности

очень низкая
возможна
высокая
*очень высокая

4 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

собственный капитал – 235 млн. руб.; заемный капитал – 407 млн. руб.

Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента финансового рычага

низкая
возможна
*высокая
очень высокая

5 Укажите функции административно-оперативного управления

#определение структуры предприятий
периодическое или непрерывное сравнение
#установление ответственности
делегирование полномочий

6 Укажите цели диагностики деятельности предприятия

#установить диагноз объекта исследования
#дать заключение о состоянии объекта на дату исследования

разработать мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия
организовать внедрение мероприятий по финансовому оздоровлению
предприятия

Промежуточный контроль

Вопросы к экзамену:

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
2. Правовое государственное регулирование антикризисного управления.
3. Методы стратегического менеджмента, применяемые в антикризисном управлении.
4. Роль внешней среды в развитии кризисных явлений во внутрифирменном управлении.
5. Основные функции антикризисного управления.
6. Этапы стратегического управления кризисным предприятием.
7. Разработка стратегических альтернатив.
8. Классификация стратегий выхода изкризиса.
9. Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внутренних факторов развития организации.
10. Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внешних факторов развития организации.
11. Сущность и процесс антикризисного планирования.
12. Задачи антикризисного управления на различных стадиях жизненного цикла организаций.
13. Сканирование финансовых показателей.
14. Анализ состояния банкротства.
15. Диагностика предкризисных сигналов.
16. Основные модели диагностики кризисных ситуаций на предприятии.
17. Диагностика банкротства. Комплексная бизнес-диагностика.
18. Методы оценки ликвидности предприятия
19. Финансовый анализ неплатёжеспособной организации: общая схема, информационная база, методы, показатели.
20. Комплексная диагностика несостоятельности предприятия: этапы, содержание и задачи
21. Параметры анализа внутренней среды кризисного предприятия
22. Оценка состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности
23. Анализ оборачиваемости оборотных средств предприятия
24. Основные показатели оценки экономической состоятельности предприятия
25. Анализ и оценка производственного потенциала предприятия
26. Анализ и оценка финансовых результатов предприятия
27. Анализ финансовой устойчивости предприятия
28. Контроллинг и его роль в предупреждении банкротства
29. Внутрифирменный анализ финансово-экономического состояния предприятия и его роль в предупреждении банкротства
30. Прогноз банкротства и основные направления улучшения финансового

состояния предприятия

31. План финансового оздоровления предприятия, его цели на разных этапах антикризисного управления
32. Методы оценки эффективности инвестиций в кризисных условиях.
33. Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.
34. Кадровая политика на предприятии в условиях кризиса
35. Антикризисное управление кадровым планированием в организации
36. Оптимизация системы оплаты труда
37. Кадровый потенциал как важнейший фактор выживания, его оценка и реструктуризация

Практические задания для экзамена:

Задание 1.

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Звезда»:

- внеоборотные активы - 125 млн. руб.;
- текущие запасы - 78 млн. руб.;
- собственный капитал - 235 млн. руб.
- долгосрочные банковские кредиты - 35 млн. руб.;
- краткосрочные банковские кредиты - 5 млн. руб.

Определите вероятность банкротства предприятия по покрытию трудно ликвидных активов (в качестве оценок вероятности использовать: «очень низкая», «возможна», «высокая», очень высокая).

Задание 2.

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Ника»:

- выручка от реализации продукции - 120 млн. руб.;
- собственный капитал - 27 млн. руб.
- привлеченный капитал - 14 млн. руб.;
- собственные оборотные средства - 8 млн. руб.
- всего активов - 41 млн. руб.;
- прибыль до выплаты процентов и налогов - 3,5 млн. руб.;
- реинвестированная прибыль - 2 млн. руб.

Рассчитайте индекс кредитоспособности предприятия по методу Альтмана.

Ответьте на вопрос: насколько возможно банкротство предприятия в течение 2-3 лет.

Задание 3.

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

Задание 4.

Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

Задание 5.

Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц) составляет 1 млн руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата не реструктурированного долга, оценивается в 120%.

Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконтирования оказывается равной 24% годовых.

Какие два равноценных варианта схемы реструктуризации долга могут быть выбраны в качестве взаимозаменяемых, потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора не реструктурированного и реструктурированного долга?

Тестовые задания для экзамена:

ПК-7.1 Критически анализирует существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

1 Выберите, как называется реорганизационная процедура, при которой предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника

санация

дезактивация

дифференциация

пролонгация

2 Установите соответствие

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности = финансовое оздоровление

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов = наблюдение

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему = внешнее управление

3 Выберите действия, которые реализуются при наличии признаков банкротства
предприятие подлежит обязательной ликвидации;
назначается конкурсное производство;
проводятся специальные реорганизационные мероприятия, направленные на выход предприятия из кризисной ситуации и его оздоровление.

4 Укажите, что предусматривает диагностика кризисов
исследование всего производственного комплекса
исследование отдельных направлений в деятельности предприятия
выделение причин возникновения кризисных ситуаций
проведение реорганизации и техперевооружения предприятия
разработку и внедрение нового бренда

5 Установите соответствие

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности = финансовое оздоровление
Процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами = мировое соглашение
Процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов = конкурсное производство

6 Укажите, на что направлено изучение кадровой политики предприятий-конкурентов
на разработку новых видов продукции
на определение стратегического курса развития предприятия
на создание дополнительных рабочих мест
на перепрофилирование деятельности предприятия
на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия

7 Выберите, кто проводит анализ финансового состояния должника в целях установления возможности восстановления платежеспособности должника и определения стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов
административный управляющий
внешний управляющий
временный управляющий
конкурсный управляющий.

8 Укажите, на чем основана методология диагностики субъективной оценке состояния исследуемого объекта сравнении выбранного объекта исследования с нормой или эталоном выявлении отклонений от нормативов проведении расследования причин отклонений от нормативов или эталонов реализации выводов и предложений по исследуемому объекту

9 Укажите, какие меры используются в числе мер по предотвращению банкротства
назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом должника
мировое до судебного соглашения сторон
выкуп долгов
проведение реорганизации предприятия
решение о реорганизации предприятия

10 Выберите, какие действия производятся относительно плана внешнего управления
составляется и используется внешним управляющим самостоятельно
рассматривается и утверждается на собрании акционеров
рассматривается и утверждается собранием кредиторов

11 Определите, что происходит с руководителем предприятия должника при введении внешнего управления
продолжает работать на своем месте
работает в качестве консультанта у внешнего управляющего
отстраняется от должности с передачей дел внешнему управляющему
работает в качестве обычного сотрудника

12 Укажите, что в обязательном порядке происходит при санации
изменяется название предприятия
проводится организационная перестройка системы управления предприятием
проводятся погашение долгов за счет кредиторов
проводится оценка общественного мнения

13 Выберите срок непогашения задолженности, при котором дело о банкротстве может быть возбуждено судом
превышает шесть месяцев
превышает три месяца
превышает один месяц
превышает один год

14 Определите, в каком случае проводится санация предприятия:
до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие прибегает к внешней помощи по свое инициативе

если само предприятие, обратившееся в гражданский суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации
если решение о проведении санации выносит гражданский суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов предприятия-должника
выполнить обязательства предприятия перед бюджетом

15 Укажите цели конкурсного производства
соподчинение удовлетворение всех требований кредиторов
проведение реконструкции предприятия с выводом его на новую качественную ступень в выпуске конкурентоспособной продукции
объявление предприятия свободным от задолженности
охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга

16 Укажите срок, который не должен быть превышен при проведении санации
6 месяцев
12 месяцев
18 месяцев
24 месяца

17 Укажите, с помощью каких показателей осуществляется оценка ликвидности предприятия
долгосрочные обязательства
оборотные (текущие) активы
собственный капитал
краткосрочные (текущие) обязательства

18 В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 1800 тыс. руб. до 1670 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 2000 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства (%) после введения антикризисного управления на предприятии
19,8
0,90
17,0
10,4

19 Определите, в каком случае предприятие абсолютно ликвидно
сумма ликвидных средств не превышает сумму платежных обязательств
сумма платежных обязательств меньше суммы ликвидных средств
сумма ликвидных средств равна сумме платежных обязательств
сумма платежных обязательств больше суммы ликвидных средств

20 Выберите, что предполагает конфликтная ситуация
столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями

состояние переговоров в ходе конфликта
определение стадий конфликта
противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов

21 Выберите, на какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта
начало
развитие
кульминация
окончание

22 Основной целью экспресс-анализа финансовой отчетности является определение в деятельности предприятия

23 Выберите, какой особенностью характеризуется латентный период конфликта
стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу
одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие
публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей
отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

24 Укажите основные цели реструктуризации
обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде
восстановление конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде
модернизация управления предприятием
изменение мотивации труда работников

25 Укажите, кем устанавливается банкротство предприятия
арбитражным судом
решением директора предприятия
по результатам конкурсного производства с официальным объявлением о ликвидации
по решению местного органа власти, регистрирующее данное предприятие

26 Выберите, какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики
функциональная
тактическая
обеспечивающая
стратегическая

27 Определите, что такое кадровый потенциал предприятия
совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

совокупность работающих специалистов;
совокупность устраивающихся на работу;
совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

28 Определите, что показывают коммуникационные сети
степень разделения труда на предприятии
уровень централизации полномочий
схему структуры деятельности предприятия
всю совокупность связей между элементами предприятия
горизонтальные коммуникации

29 Выберите, какое понятие наиболее полно раскрывает понятие «комплексной оценки работы»
определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы, и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов
оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов
определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой
оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов

30 Укажите, кто организует работу по ликвидации предприятия
внешний управляющий
конкурсный управляющий
комитет кредиторов
конкурсный управляющий с участием кредиторов и членов трудового коллектива и должника

31 Укажите основные функции менеджмента
планирование
координирование
распределение
стимулирование

32 Выберите основные задачи планирования
перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития
обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений
создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей
создание рейтингов развития отрасли

33 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

собственный капитал – 235 млн. руб.; заемный капитал – 107 млн. руб.

Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента финансового рычага

низкая

возможна

высокая

очень высокая

34 Выберите, при какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет

*перспективное

среднесрочное

оперативное

краткосрочное

35 Управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время называется.....

36 Выберите, при какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет

перспективное

среднесрочное

оперативное

краткосрочное

ПК-7.3 Оценивает эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, демонстрирует умение использовать методы идентификации, измерения и картографирования рисков

1 Укажите задачи диагностики деятельности предприятия

вскрытие причин финансовой неустойчивости предприятия

определение мер отладки работы всех систем предприятия

разработка способов внедрения предложенных мер

непосредственное участие исследователей в реализации предложенных мер

2 Укажите, как проводятся диагностические исследования

как правило, спонтанно

планируются заранее

по установленному графику

по составленному плану проведения исследования

3 Установите соответствие

Отношение величины ущерба к затратам на подготовку и реализацию риска-решения = уровень риска

Качественная характеристика величины риска и его вероятности = степень риска

Систематическое использование доступной информации для оценки частоты наступления конкретных событий и масштабов их последствий = анализ риска
Выявление опасностей, существующих на производстве, определение масштабов этих опасностей и их возможных последствий = оценка риска

4 Установите соответствие

определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом, при котором становится вопрос существования = антикризисный менеджмент

маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующееся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений = кризис

процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности и создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния = антикризисное управление

5 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

внеоборотные активы – 28 млн. руб.; оборотные активы – 8 млн. руб.;

собственный капитал – 35 млн. руб.

Определите коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 0,88

4,38

1,25

3,50

6 Укажите, какие меры могут быть применены для уменьшения дебиторской задолженности

работать как можно с меньшим числом клиентов

иски в суд

скидки на цены на досрочную оплату продукции

работа как можно с большим числом клиентов

составление актов сверок

7 Установите соответствие

Риск конкурентной стратегии развития фирмы, который может быть выражен в потери доли рынка = маркетинговый риск

Риск в деятельности предприятия, который может быть выражен в снижении объема продаж и размера прибыли = финансовый

Риск, который связан с возможностью обесценения денег (реальной стоимости капитала) и снижением реальных денежных доходов и прибыли из-за инфляции = инфляционный риск

Риск, который связан с возможным снижением или потерей доходов, ввиду принятия решений или действий в условиях неопределенности и отсутствия достоверной информации = коммерческий риск

8 Выберите действия, которые проводятся первоначально при исследовании управленческого риска

разработка вариантов решений

информационный анализ внутренней и внешней среды

разработка путей и средств минимизации потерь

разработка планов развития предприятия

9 Расположите в хронологической последовательности этапы исследования риска
выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска

анализ выявленных факторов

оценка конкретного вида риска с финансовых позиций

установка допустимого уровня риска

анализ отдельных операций по выбранному уровню риска

разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения

10 Выберите, с чего начинается судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности

взыскания процентов за пользование чужими деньгами

признания задолженности должником

подачи искового заявления в суд

исполнения обязательств

11 Выберите, что относят к механизмам антикризисного управления

своевременность решений

интеграция по ценностям профессионализма

целеустремленность

критерии качества решений

12 Укажите, что относят к внешним факторам риска в предпринимательстве

проблемы обеспеченности финансовыми и материальными ресурсами

проблемы обеспеченности трудовыми ресурсами

не эффективная организация маркетинговой деятельности

изменение конъюнктуры рынка

13 Укажите, в соответствии с чем строится инновационная стратегия

с учетом корпоративной стратегии

выделенных ресурсов на инновации

значительного увеличения числа работающих

долгосрочных планов

- 14 Выберите, что характеризует коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами
- наличие собственных оборотных средств организации
 - финансовую устойчивость организации
 - обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности
 - обеспеченность организации основными средствами для ведения хозяйственной деятельности

- 15 Укажите источники инвестиций на несостоительных предприятиях, которые можно отнести к внутренним
- банковские кредиты
 - нераспределенная прибыль
 - сокращение издержек производства
 - амortизационные отчисления
 - доходы, полученные от оптимизации структуры капитала

- 16 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:
- текущие активы – 14 млн. руб.; собственный капитал – 2 млн. руб.; краткосрочные обязательства – 7 млн. руб.
- Определите вероятность банкротства с использованием коэффициента текущей ликвидности
- низкая
 - возможна
 - высокая
 - очень высокая

- 17 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:
- внеоборотные активы – 78 млн. руб.; оборотные активы – 156 млн. руб.;
- собственный капитал – 84 млн. руб.
- Определите коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
- 0,04
 - 1,86
 - 0,54
 - 1,08

- 18 Укажите, какие специальные приемы управления используются после проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения
- избежание риска
 - удержание риска
 - передача риска
 - предупреждение риска
 - снижение степени риска

- 19 Укажите, на какой срок вводится процедура внешнего управления

1 год
18 месяцев
5 лет
2 года

20 Укажите, сколько должна составлять кредиторская задолженность чтобы признать должника банкротом

не менее 1 000 000 рублей
не менее 500 000 рублей
не менее 300 000 рублей
не менее 100 000 рублей

21 Выберите тип инвестиций, к которому относят финансовые инвестиции при антикризисном управлении

на приобретение патентов и лицензий
на выкуп долгов
в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
по восстановлению платежеспособности

22 Укажите основания, при которых договор по отдельным сделкам признается недействительным

если сделка не совершена с заинтересованными лицами
если в результате исполнения сделки кредиторам могут быть причинены убытки
если сделка не связана с выплатой доли в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участника должника
если сделка несет предпочтительное удовлетворения одних кредиторов перед другими

23 Укажите методы реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного

передача акций в счет погашения задолженности
передача имущества должника в счет погашения задолженности
погашение задолженности только перед бюджетом
полное погашение задолженности
передача прав требований в счет погашения задолженности

24 Укажите, что включают функции антикризисного управления

предкризисное управление
разработку методологии антикризисного управления
создание штаба антикризисного управления
своевременное принятие решений

25 Укажите, что включает стратегия антикризисного управления

предупреждение кризиса, подготовка к его появлению

принятие оперативных решений по реорганизации производства
управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний,
опыта и искусства
склонности к усилению неформального управления

26 Выберите, в какой последовательности должны разрабатываться плановые документы предприятия:

- стратегия – бизнес-план – оперативный план
- план – бизнес-план – стратегия
- бизнес-план – стратегия – план
- бизнес-план – стратегия

27 Выберите, что характеризует коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами

- наличие собственных оборотных средств организации
- финансовую устойчивость организации
- обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности
- обеспеченность организации внеоборотными активами

28 Укажите, какие показатели участвуют в расчете коэффициента финансовой устойчивости (независимости)

- собственный капитал
- устойчивые пассивы
- общая сумма средств
- краткосрочные обязательства

29 В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 850 тыс. руб. до 787 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 924 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства (%) после введения антикризисного управления на предприятии

- 16,7
- 17,0
- 11,4
- 17,4

30 Установите соответствие

метод финансового анализа, предполагающий сопоставление показателей за различные периоды = горизонтальный анализ

метод анализа, предполагающий сбор и обработку данных за различные периоды времени и сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов с целью определения тренда= трендовый анализ

вид финансового анализа, при котором общую сумму финансового отчета принимают за сто процентов, и каждую статью данного отчета

представляют в виде процентной доли от принятого базового значения = вертикальный анализ

31 Выберите, какой показатель характеризует размеры предприятия
объем производства основных видов продукции в натуральном измерении
размер собственного капитала
оснащенность энергетическими ресурсами
размер заемного капитала

32 Укажите приоритеты антикризисного механизма
мотивирование на антикризисные меры экономики ресурсов, избежание ошибок
осторожность, глубокий анализ ситуаций, профессионализм
диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых методов управления;
повышение чувствительности к фактору времени в процессах управления.

33 Выберите, что относят к системе антикризисного управления
степень централизма, система ситуационного реагирования
инициативность
критерии качества решений
своевременность решений

34 Выберите особые свойства антикризисного управления
стабильность ситуаций посредством использования резервов, дополнительных
ресурсов
управление процессами выхода из кризиса способно ускорять их процессы и
минимизировать их последствия
диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических
признаков эффективного управления в сложных ситуациях
управление процессами выхода из кризиса способно замедлять их процессы и
минимизировать их последствия

35 Имеются следующие данные о деятельности предприятия:
внеоборотные активы – 125 млн. руб.; оборотные активы – 78 млн. руб.;
собственный капитал – 235 млн. руб.

Определите коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
1,41
3,01
1,88
2,31

36 В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство
продукции удалось снизить с 1350 тыс. руб. до 1250 тыс. руб. Объем выручки при
этом составил 1500 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства
(%) после введения антикризисного управления на предприятии
20,0

16,7
17,0
10,4

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)

В соответствии с учебным планом обучающиеся заочной формы обучения выполняют письменную рубежную контрольную работу. По итогам выполнения контрольной работы оцениваются компетенции ПК-4; ПК-7. Рубежная контрольная работа выполняется строго по вариантам. Для ее выполнения обучающимся предлагаются задания. Вариант задания определяется по первой букве фамилии.

Вариант 1

(для обучающихся, фамилии которых начинаются с букв А-Д)

Задание 1.1

Письменно изложите материал по теме: «Риски организации и механизмы повышения антикризисной устойчивости».

Задание 1.2

Даны тестовые задания, найдите среди вариантов ответов верный ответ, укажите и обоснуйте его.

Тест 1.2.1

Сущность антикризисного управления

- а) это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации;
- б) управление предприятием в условиях нестабильной экономики;
- в) управление предприятием в условиях жесткой конкуренции;
- г) подбор кадров, способных эффективно управлять предприятием.

Тест 1.2.2

Назовите критические периоды в развитии организации

- а) первые годы работы предприятия, когда выявляется реальная ценность данного предприятия;
- б) периоды реализации принципиальных решений-переход на новые технологии;
- в) принятие нового налогового кодекса;
- г) подача налоговой декларации.

Тест 1.2.3

Назовите основные виды банкротства

- а) банкротство бизнеса;
- б) банкротство собственника;
- в) банкротство производства;
- г) банкротство политической системы.

Задание 1.3

Решите следующую задачу:

Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц)

составляет 1 млн руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата не реструктурированного долга, оценивается в 120%.

Вариант 2

(для обучающихся, фамилии которых начинаются с букв И-Н)

Задание 2.1

Письменно изложите материал по теме: «Банкротство как институт рыночного хозяйства».

Задание 2.2

Даны тестовые задания, найдите среди вариантов ответов верный ответ, укажите и обоснуйте его.

Тест 2.2.1

В чем заключается основной принцип антикризисного управления организацией?

- а) постоянный мониторинг внутренней и внешней среды организации с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса;
- б) выбор оптимального соотношения между активами предприятия;
- в) борьба с недобросовестной конкуренцией;
- г) снижение национальных затрат организации.

Тест 2.2.2

Симптомы кризиса это....

- а) события (явления, процессы, тенденции), создающие возможность появления кризисов;
- б) события (явления, процессы), вследствие которых возникают кризисы;
- в) признаки его проявления, т.е сигналы о возникновении кризисной ситуации;
- г) слухи, возникающие в среде предпринимателей.

Тест 2.2.3

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах:

- а) это профилактика кризисных ситуаций;
- б) это система мотивации;
- в) это лидерство.

Задание 2.3

Решите следующую задачу:

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

Вариант 3

(для обучающихся, фамилии которых начинаются с букв О-Т)

Задание 3.1

Письменно изложите материал по теме: «Методы исследования бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления организацией».

Задание 3.2

Даны тестовые задания, найдите среди вариантов ответов верный ответ, укажите и обоснуйте его.

Тест 3.2.1

Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям его развития:

- а) антикризисное развитие;
- б) стратегическое развитие;
- в) текущее развитие;
- г) оперативное развитие.

Тест 3.2.2

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности – это:

- а) наблюдение
- б) внешнее управление
- в) конкурсное производство
- г) мировое соглашение.

Тест 3.2.3

Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) противоборство, конкуренция;
- в) сотрудничество;
- г) компромисс.

Задание 3.3

Решите следующую задачу:

Имеются следующие данные по предприятию ООО «Ника»:

- выручка от реализации продукции - 120 млн. руб.;
- собственный капитал - 27 млн. руб.
- привлеченный капитал - 14 млн. руб.;
- собственные оборотные средства - 8 млн. руб.
- всего активов - 41 млн. руб.;
- прибыль до выплаты процентов и налогов - 3,5 млн. руб.;
- реинвестированная прибыль - 2 млн. руб.

Рассчитайте индекс кредитоспособности предприятия по методу Альтмана.

Ответьте на вопрос: насколько возможно банкротство предприятия в течение 2-3 лет.

Вариант 4

(для обучающихся, фамилии которых начинаются с букв У-Ч)

Задание 4.1

Письменно изложите материал по теме: «Антикризисное управление организацией при угрозе банкротства».

Задание 4.2

Даны тестовые задания, найдите среди вариантов ответов верный ответ, укажите и обоснуйте его.

Тест 4.2.1

К внешним причинам кризиса относятся:

- а) состояние мировой экономики;
- б) конкуренция на рынке товаров и услуг;
- в) недостатки в организации производства;
- г) проводимая инновационная политика;
- д) политическая ситуация в стране.

Тест 4.2.2

Последствия кризиса могут привести к:

- а) стагнации;
- б) изменению существующей структуры;
- в) новому еще более тяжелому кризису;
- г) разрушению организации.

Тест 4.2.3

План внешнего управления:

- а) составляется и используется внешним управляющим самостоятельно;
- б) рассматривается и утверждается на собрании акционеров;
- в) рассматривается и утверждается собранием кредиторов.

Задание 4.3

Решите следующую задачу:

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

Вариант 5

(для обучающихся, фамилии которых начинаются с букв Ш-Я)

Задание 5.1

Письменно изложите материал по теме: «Человеческий фактор в антикризисном управлении».

Задание 5.2

Даны тестовые задания, найдите среди вариантов ответов верный ответ, укажите и обоснуйте его.

Тест 5.2.1.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в:

- а) потери доли рынка;

- б) величине потерь доходности ценных бумаг;
- в) простоев оборудования.

Тест 5.2.2

Финансовый риск в деятельности предприятия может быть выражен в:

- а) снижении объема продаж и размера прибыли;
- б) неплатежеспособности;
- в) низкой ликвидности;
- г) превышении текущих расходов в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций.

Тест 5.2.3

Разместите в последовательности этапы проведения анализа деятельности предприятия:

- а) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- б) оценка финансового состояния предприятия и возможности его участия в инвестиционной деятельности;
- в) оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Задание 5.3

Решите следующую задачу:

Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «*Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся*».

Устный опрос – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Доклад.

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью есть несоответствия (отступления) в основном не соответствует	2 1 0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурно, обеспечивает структурно, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением к тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюден (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0

Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «**отлично**» – 15-18 баллов.

Оценка «**хорошо**» – 13-14 баллов.

Оценка «**удовлетворительно**» – 9-12 баллов.

Оценка «**неудовлетворительно**» – 0-8 баллов.

Эссе.

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

Признаки эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи,

илюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Структура эссе.

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ

различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

Оценка «хорошо» — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

Критерии оценка научной дискуссии:

Оценка «5» (отлично) ставится, если: обучающийся полно усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмыслиния, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материалложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.

Оценка «4» (хорошо) ставится, если: ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

Оценка «3» (удовлетворительно) ставится, если: неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.

Оценка «2» (неудовлетворительно) ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей

или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

Тест.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Кейс-задания

Кейс-задание – проблемное задание, в котором обучающемуся предлагаются осмысливать реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения) - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

Критерии оценки выполнения рубежной контрольной работы.

Контрольная рубежная работа оценивается как «зачтено» и «незачтено».

При этом оценка «зачтено» соответствует параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» - выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания теоретических вопросов и практического задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» - выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретический вопрос или в решении практической задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении теоретического материала, допускает ошибки при решении практического задания, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания теоретических вопросов, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Экзамен.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и

задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Мазниченко, В. Л. Антикризисное управление : курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Л. Мазниченко, И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 238 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108054.html>
2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организаций» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81839.html>
3. Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организаций : учебное пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева ; под редакцией О. В. Охотникова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 168 с. — ISBN 978-5-7996-2169-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107021.html>

Дополнительная учебная литература

1. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление : практикум / О. Н. Ефимов. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 115 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50614.html>
2. Таскаева, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. Н. Таскаева, Ю. С. Прохорова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 47 с. — ISBN 978-5-7264-2175-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101862.html>
3. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 380 с. — ISBN 978-5-394-03072-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85637.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

- Федеральный образовательный портал «Экономика, социология менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана;
- Образовательно-справочный сайт по экономике[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicus.ru>, свободный. – Загл. с экрана;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/statistic>, свободный. – Загл. с экрана;
- Мониторинг макроэкономических показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru/>, свободный. – Загл. с экрана;
- Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/>, свободный. – Загл. с экрана;
- Информационное агентство АК&М. Новости бизнеса, предприятия, рынка акций <http://www.akm.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Антикризисное управления организацией: метод. указания к проведению практических занятий / сост. Н. В. Климовских, Е. А. Мищенко. – Краснодар:

КубГАУ, 2021. – 26 с.

file:///D:/!sys/Downloads/Met_ukaz_dlja_PRAKT_zanjatii_AKUO_.pdf

2. Антикризисное управления организацией: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Н. В. Клиновских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 34 с.

[file:///D:/!sys/Downloads/Met_ukaz_dlja_SAMrabit_AKUO_%20\(1\).pdf](file:///D:/!sys/Downloads/Met_ukaz_dlja_SAMrabit_AKUO_%20(1).pdf)

3. Антикризисное управления организацией: метод. указания по выполнению рубежной контрольной работы / сост. Н. В. Клиновских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 15 с.

file:///D:/!sys/Downloads/metod_ukazanija_dlja_Kontrolnykh_rabot_AKUO_.pdf

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

– обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;

– фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

– организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий;

– контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
3	Консультант Плюс	Правовая	https://www.consultant.ru/

Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Антикризисное управления организацией	"Помещение №104 ЗР, посадочных мест — 52; площадь — 82м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;" г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета защиты растений	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2.	Антикризисное управления организацией	"Помещение № 8 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 36,5м ² ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);"	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
3.	Антикризисное управления организацией	Помещение № 111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52м ² ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); Персональный компьютер – 15 шт. программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
4.	Антикризисное управления организацией	Помещение № 2 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,6м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		(выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	
5.	Антикризисное управления организацией	Помещение № 226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м ² ; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
6.	Антикризисное управления организацией	Помещение № 511 ЭЛ, площадь — 42,3м ² ; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств):

	контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)

- возможность использовать специальное программное обеспечение и

специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

– опора на определенные и точные понятия;

– использование для иллюстрации конкретных примеров;

– применение вопросов для мониторинга понимания;

– разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

– увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

– обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее

знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений

(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с

содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;

– стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

– наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Наименование помещений	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа.
Учебные аудитории для проведения учебных занятий		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	
	Рабочее место №3:	
Помещения для самостоятельной работы		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	