

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

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



**Рабочая программа дисциплины**

**Антикризисное управление**

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

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность подготовки  
Производственный менеджмент**

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
Очная**

**Краснодар  
2023**

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:  
к.э.н., доцент



С.А.Дьяков

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 10.04.2023 г., протокол № 19.


Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии  
д.э.н., профессор



А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
к.э.н., доцент



И. Г. Иванова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование комплекса знаний о методике распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, о возникновении кризисных ситуаций в условиях ведения инновационной деятельности, управления организацией в условиях кризиса, определения путей выхода из кризиса.

### **Задачи дисциплины**

- формирование представления о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- усвоение представлений об особенностях ведения деятельности, связанной с внедрением инноваций, и возникновения кризисных ситуаций;
- выработка навыков практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- формирование умения работать с персоналом организации в кризисной ситуации, опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров;
- формирование нравственных качеств, ответственности за моральный уровень российской деловой среды и стремления внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения АОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-2 Способность осуществлять анализ бизнес-процессов и результатов производственной деятельности;

ПК-3 Способность осуществлять управление организационными изменениями.

В результате изучения дисциплины «Антикризисное управление» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

**Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»**

**ОТФ «Экономический анализ деятельности организации»**

**Трудовая функция:** «Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации»

**Трудовые действия:**

– Определение экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий

– Определение резервов повышения эффективности деятельности организации

**Трудовая функция:** «Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации»

**Трудовые действия:**

– Выполнение расчетов по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг

– Сбор и обработка исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации

– Подготовка исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации.

### 3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО

«Антикризисное управление» является дисциплиной вариативной части АОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Производственный менеджмент».

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	51	29
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	48	26
— лекции	26	10
— практические	22	16
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	93	115
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144
в том числе в форме практической подготовки	4	4

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре по учебному плану очной 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 практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1	<b>Введение в антикризисное управление.</b> 1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи. 2. Виды антикризисного управления. 3. Механизмы и принципы антикризисного управления.	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	8
2	<b>Кризисы в социально-экономическом развитии.</b> 1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового. 2. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства. 3. Особенности и классификация экономических кризисов. 4. Роль инноваций в антикризисном управлении	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	8
3	<b>Кризисы в развитии организации (предприятия).</b> 1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации. 2. Периоды жизнедеятельности систем. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный. 3. Сущностные признаки каждого цикла.	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	8
4	<b>Антикризисные управляю-</b>	ПК-2,	8	2	-	2	-	8

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	<b>щие, их назначение и особенности деятельности.</b> 1. Организация труда временного управляющего. 2. Обеспечение сохранности имущества предприятия. 3. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами. 4. Организация труда внешнего управляющего. 5. Разработка и утверждение плана внешнего управления. 6. Работа с кредиторами. 7. Завершение внешнего управляющего. 8. Последовательность действий конкурсного управляющего. 9. Содержание плана ликвидации предприятия-должника.	ПК-3						
5	<b>Риски в антикризисном управлении.</b> 1. Природа и классификация управленческих рисков. 2. Классификация рисков в антикризисном управлении. 3. Управление риском: возможности, средства, факторы. 4. Риски внедрения инновационных проектов.	ПК-2, ПК-3	8	4	-	2	-	8
6	<b>Роль инноваций в антикризисном управлении.</b> 1. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента. 2. Инновационные цели, идеи, проекты и программы. 3. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. 4. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	8
7	<b>Основные черты инвести-</b>	ПК-2,	8	2	-	2	2	10

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	<b>ционной политики в анти- кризисном управлении.</b> 1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. 2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. 3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. 4. Методы оценки инвестиционных проектов. 5. Формирование инвестиционного инновационного портфеля.	ПК-3						
8	<b>Технология антикризисного управления.</b> 1. Понятие и особенности технологии антикризисного управления. 2. Структура общей технологической схемы антикризисного управления. 3. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений. 4. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. 5. Программные продукты, используемые в процессе антикризисного управления: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	ПК-2, ПК-3	8	4	-	2	2	8
-	<b>Антикризисное управление</b>	ПК-2,	8	2	-	2	-	8

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	<b>персоналом организации.</b> 1.Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой). 2.Содержание понятия «персонал управления». 3.Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе. 4.Состав систем управления персоналом организации. 5.Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация. 6.Особенности антикризисного управления персоналом организации. 7.Оценка компетенций персонала при внедрении инноваций	ПК-3						
10	<b>Социальное партнерство в антикризисном управлении.</b> 1.Предприятие и его трудовой коллектив. 2.Социально-трудовые отношения на предприятии. 3.Философия социального партнерства. 4.Регулирование социально-трудовых отношений.	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	10
11	<b>Обеспечение экономической безопасности в процессе антикризисного управления.</b> 1.Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке. 2.Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности. 3.Показатели (индикаторы) экономической безопасности. 4.Системы управления экономической безопасностью в	ПК-2, ПК-3	8	2	-	2	-	9



№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	России. 5.Основные направления обеспечения экономической безопасности России в кризисной ситуации. 6.Роль инноваций в обеспечении экономической безопасности предприятия.							
Итого				26	-	22	4	93

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

1. Антикризисное управление: метод. указания к проведению практических занятий и организации самостоятельной работы для студентов / сост. А. А. Тубалец – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 77с. - Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10061>

2. Антикризисное управление: метод. рекомендации по выполнению курсового проекта / сост. И.П. Бандурина, И.И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 23 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10684>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО
ПК-2 Способность осуществлять анализ бизнес-процессов и результатов производственной деятельности	
3	Экономика предприятия (организации)
3	Бухгалтерский учет
4	Финансы
5	Экономический анализ
5	Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО
6	Инвестиционный анализ
6	Управление ресурсосбережением
6	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
8	Антикризисное управление
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ПК-3 Способность осуществлять управление организационными изменениями	
5	Корпоративная социальная ответственность
5	Экономика труда
5	Нормирование и оплата труда
7	Управление организационными изменениями
8	Антикризисное управление
8	Аутсорсинг и аутстафинг
8	Управление в агропромышленном комплексе
8	Преддипломная практика
8	Выполнение 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-2 Способность осуществлять анализ бизнес-процессов и результатов производственной деятельности					
Знать: ПК-2.1. Осуществляет разработку и оценку результативности мероприятий по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда ПК-2.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых	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 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 отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, научная дискуссия, вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освое- ния компетенции (индикаторы до- стижения компе- тенции)	Уровень освоения				Оценоч- ное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
для производства и реализации выпускаемой продукции, осво- ения новых видов продукции, про- изводимых услуг ПК-2.3. Знает методы экономи- ческого анализа показателей дея- тельности органи- зации и ее под- разделений ПК-2.4. Анализи- рует и интерпре- тирует финансо- вую, бухгалтер- скую информа- цию, содержащу- юся в отчетности организации, и использует полу- ченные сведения для принятия управленческих решений ПК-2.5. Осу- ществляет фор- мирование учет- ной информации о деятельности организации на счетах бухгалтер- ского учета, обобщает данные, составляет бух- галтерскую фи- нансовую отчет- ность					
<b>ПК-3 Способность осуществлять управление организационными изменениями</b>					
Знать: ПК-3.1. Знает порядок разработки орга- низационных структур, поло- жений о подраз- делениях, долж- ностных инструк- ций с учетом специализация и перспектив разви- тия организации ПК-3.2. Осу- ществляет теку- щий и итоговый	<i>Уровень знаний ниже мини- мальных требо- ваний, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не проде- монстрированы основные уме- ния, имели ме- сто грубые ошибки, не про- демонстрирова- ны базовые</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых оши- бок. Продемон- стрированы основные уме- ния, решены  типовые задачи. Имеется мини- мальный набор навыков для решения стан- дартных задач с некоторыми</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соот- ветствующем программе под- готовки, допу- щено несколько негрубых оши- бок. Продемон- стрированы все основные уме- ния, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, про- демонстрирова- ны базовые</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соот- ветствующем программе под- готовки, без ошибок. Проде- монстрированы все основные умения, решены все основные задачи с от- дельными несу- щественными недочетами, Продемонстри- рованы навыки</i>	Кейс- задание, кон- трольная работа, реферат, доклад, тест, научная дискус- сия, во- просы и задания для про- ведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации ПК-3.3. Разрабатывает предложения по рационализации управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	<i>навыки</i>	<i>недочетами</i>	<i>навыки при решении стандартных задач</i>	<i>при решении нестандартных задач</i>	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения АОПОП ВО

#### Оценочные средства для текущего контроля

*Компетенция: Способность осуществлять анализ бизнес-процессов и результатов производственной деятельности (ПК-2)*

#### Кейс-задания (приведен пример)

##### Кейс Покупка активов Daewoo Motors.

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

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

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

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

#### *История кризиса*

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

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

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

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

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

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

### *Меры по выведению компании из кризиса*

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

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

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

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

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

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

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

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

### **Вопросы к кейсу:**

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

### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии организации.
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
4. Организация осуществления антикризисной стратегии.
5. Роль государства в антикризисном управлении.
6. Антикризисное регулирование.
7. Компетенция федеральных органов исполнительной власти в сфере финансового оздоровления и банкротства предприятия.
8. Кадровое обеспечение антикризисного управления.
9. Государственное антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой.
10. Антикризисные характеристики управления персоналом.
11. Система антикризисного управления персоналом.
12. Антикризисная кадровая политика.
13. Принципы антикризисного управления персоналом.
14. Характерные черты инновационного типа развития экономики.
15. Инновационный менеджмент предприятия.
16. Инфраструктурное обеспечение инновационного типа развития в регионе.
17. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
18. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.
19. Виды антикризисных инноваций.
20. Выбор и освоение продуктовых новшеств.
21. Процессные антикризисные нововведения.
22. Финансирование антикризисных инноваций.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Банкротство и процедуры реорганизации предприятия.
2. Меры и санкции, применяемые к неплательщикам налогов.
3. Методы государственного регулирования национальной экономики и их применение в антикризисном менеджменте.
4. Роль прогнозирования национальной экономики в антикризисном управлении.
5. Система раннего обнаружения диспропорций в национальной экономике.
6. Банкротство: цели и формы, пути совершенствования.
7. Правовое обеспечение антикризисного управления.
8. Условия лицензирования антикризисных управляющих.
9. Социальная защита работников в условиях применения процедур банкротства.
10. Организация деятельности временного управляющего.
11. Организация деятельности внешнего управляющего.
12. Организация деятельности конкурсного управляющего.

13. Роль организационной культуры в антикризисном менеджменте.
14. Экономические кризисы: сущность, причины, последствия.
15. Особенности кризиса российской экономики и пути выхода из кризиса.
16. Анализ экономического состояния предприятия, находящегося в кризисе.
17. Методы оценки ликвидности и платежеспособности предприятия.
18. Методы и принципы регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях в условиях кризиса.
19. Регулирование экономических и социальных конфликтов на предприятии.
20. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты работников предприятия в условиях кризиса.

### **Темы докладов (приведены примеры)**

1. Понятие «нововведение» по классификации И. Шумпетера.
2. Основные этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
3. Понятие инновационного потенциала предприятия. Основные факторы инновационного потенциала.
4. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
5. Методы оценки инвестиционных проектов.
6. Понятие технологии антикризисного управления.
7. Методы социально-трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
8. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основное направление действия профсоюзов в условиях кризиса.
9. Опыт антикризисного управления в странах с рыночной экономикой.
10. Управление персоналом фирмы в кризисной ситуации.
11. Стратегии поведения антикризисного управляющего.
12. Государственная антикризисная инвестиционная политика.
13. Основные стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.
14. Разработка антикризисных маркетинговых (финансовых и др.) стратегий фирмы.
15. Организационно - правовые аспекты антикризисного управления.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Стратегия антикризисного управления позволяет установить:
  - а) каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды
  - б) с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть своих намеченных целей
  - в) каким образом можно улучшить качество продукции/услуги



г) каким образом можно улучшить структуру управления на предприятии

2. Менеджмент банкротства – управление:

а) направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия

б) управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

в) несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

г) управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды

3. Обеспечение финансового равновесия организации в длительном периоде возможно:

а) при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия

б) при коррекции системы управления предприятием

в) при реструктуризации предприятия

г) при вложении средств в различные виды деятельности

4. Выберите процедуры, которые применяются при банкротстве:

а) наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение

б) диверсификация производства, финансовое оздоровление, ликвидация, урегулирование конфликтов, мировое соглашение

в) наблюдение, перемещение ценностей, проведение аттестации кадров, финансовое оздоровление, принятие стратегии смены вида бизнеса

г) внешнее управление, повышение квалификации работников, конкурсное производство, выплаты кредиторам, мировое соглашение

5. Рассчитайте экономическую стоимость предприятия. Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд. долл. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток – 540 млн. долл. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 12%. Что выгоднее: ликвидация или реорганизация?

6. Рассчитайте рентабельность активов и источников собственных средств фирмы, если прибыль за год составила 1800 тыс. рублей, а валюта баланса на начало года составляла 36090 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 12 070 тыс. рублей, на конец года валюта баланса составила 39 800 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 13 100 тыс. руб.

7. Укажите сущность маркетинговой деятельности в антикризисном управлении:

- а) формирование реальной величины спроса
- б) воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара
- в) разработка реальных программ действий организации на конкретном рынке
- г) оздоровление предприятия

8. Укажите, в каких показателях выражается цель маркетинга в антикризисном управлении:

- а) объем продаж
- б) доля товара на рынке
- в) рентабельность предприятия
- г) уровень совокупных затрат

9. Определите факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном управлении на международном уровне:

- а) экономический кризис в отдельных регионах страны
- б) демографические взрывы
- в) нарушение международных соглашений
- г) динамика особых черт региона

10. Выберите факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном управлении на макроэкономическом уровне:

- а) ресурсный потенциал страны
- б) ценовая политика государства
- в) законодательство государства
- г) характер конкурентной среды

11. Укажите объекты стратегии маркетинга в антикризисном управлении:

- а) положение определенного предприятия на рынке в будущем
- б) характер маркетинговых средств и методов
- в) стратегические маркетинговые планы
- г) социально-экономические кризисы

12. Антикризисное управление персоналом предполагает:

- а) совокупность факторов социально-психологического
- б) демократический стиль управления
- в) учет его индивидуальных особенностей
- г) формальная организация работы

13. Аналитические методы диагностики основаны:

- а) на различных операциях со статистическими данными

- б) на обобщении оценок и информации, данных экспертами
- в) на вычислительном методе для решения управленческих задач определенной структуры, когда задача с определенным количеством переменных представляется как многошаговый процесс принятия решения
- г) на математическом приеме, используемом для определения наилучшей комбинации ресурсов и действий, позволяющий оптимизировать тот или иной процесс с учетом ограничений по времени и ресурсам

14. При планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать:

- а) максимальную параллельность работ
- б) социально-психологический климат в коллективе
- в) разделение труда
- г) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования

### **Темы научных дискуссий (приведены примеры)**

1. Особенности антикризисного управления в различных отраслях экономики.
2. Роль государства в повышении эффективности антикризисного управления предприятиями.
3. Антикризисное управление экономикой региона.
4. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления.
5. Особенности антикризисного управления предприятиями АПК.
6. Формирование государственного механизма антикризисного управления на различных уровнях экономики.
7. Институт банкротства в дореволюционной России
8. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий
9. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам
10. Деятельность антикризисного управляющего
11. Управление рисками в условиях кризисной ситуации
12. Профилактика банкротства в управлении предприятием
13. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства
14. Конкурентоспособность предприятия и банкротство
15. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении
16. Методы государственного антикризисного регулирования (на примере региональной или муниципальной программы).
17. Понятие и виды неплатежеспособности организации. Причины, последствия, способы урегулирования.
18. Использование факторов кризиса для развития организации

*Компетенция: Способность осуществлять управление организацион-*

**Кейс-задания.**

**Задание.1.** На основе СМИ сформулируйте современное состояние и тенденции динамики экономических кризисов.

2. Составьте блок-схему технологии антикризисного управления.

3. Фирма X собирается купить завод по производству глиняной посуды. Стоимость этого предприятия составляет 1.0 млн руб. Кроме того, расчеты показывают, что для модернизации этого предприятия потребуются в первый же год дополнительные затраты в сумме 250 тыс. руб. Однако при этом предполагается, что в последующие 8 лет завод будет обеспечивать ежегодные денежные поступления в сумме 250 тыс. руб. Затем, через 10 лет предполагается, что фирма продаст завод по остаточной стоимости, которая составит, согласно расчетам, порядка 0,8 млн. руб.

Определить, будут ли инвестиции для фирмы полезными, приведут ли они к росту капитала фирмы?

4. Инвестиционный проект предполагает инвестирование 600 тыс. руб. и получение затем в течение 4 лет денежных поступлений в размере 150 тыс. руб. ежегодно. Определить чистую приведенную стоимость, если норма дисконта 16%. Продажа имущества планируется по остаточной стоимости в конце 4 года на сумму 400 тыс.руб.

5. Инвестиционный проект на сумму 2 млн. руб. способен обеспечить ежегодные денежные поступления в сумме 1 млн. руб. Какой будет срок окупаемости этого проекта при коэффициенте дисконтирования 0,1?

6. Фирма решила инвестировать в автомобильный парк 10 млн. долларов США на приобретение новых грузовых автомобилей. Срок проекта исходя из полного срока эксплуатации автомобилей составит 8 лет. Предполагаемые ежегодные поступления от эксплуатации автопарка составят 2500 тыс. долларов. Определить, расчетный уровень ежегодного дохода.

7. Предприятие инвестировало на строительство гостиницы 4 млн. рублей. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации гостиницы составят соответственно 3,5;6,0;8,0 и 10 миллионов рублей. Определить срок окупаемости с учетом дисконтирования. Уровень дисконтирования равен 100%.

**Темы докладов (приведены примеры)**

- 1.Роль профессиональных союзов в антикризисном управлении.
- 2.Взаимодействие с профсоюзами в процессе антикризисного управления.
- 3.Цели и принципы движения и его роли в антикризисном управлении.
- 4.Социальное партнерство в антикризисном управлении.
- 5.Методы социально-трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
6. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Ос-

новное направление действия профсоюзов в условиях кризиса.

7.Опыт антикризисного управления в странах с рыночной экономикой.

8.Опыт антикризисного управления правительства России. Развитие США в 1929 – 1933г.

9.Опыт антикризисной деятельности Л.Эрхарда (Германия), опыт Японии. Принципы создания антикризисной команды.

10.Антикризисный аспект государственного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Экономические кризисы: сущность, причины, последствия.

2 Особенности кризиса российской экономики и пути выхода из кризиса.

3. Анализ экономического состояния предприятия, находящегося в кризисе.

4. Методы оценки ликвидности и платежеспособности предприятия.

5. Методы и принципы регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях в условиях кризиса.

6.Регулирование экономических и социальных конфликтов на предприятии.

7. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты работников предприятия в условиях кризиса.

8. Стратегия маркетинга и ее роль для преодоления кризиса предприятия.

9. Предпринимательский риск и методы его снижения.

10. Роль инвестиций в преодолении кризисных ситуаций в организациях.

11. Маркетинг и его роль в антикризисном менеджменте.

12. Организация рекламного процесса в условиях неплатежеспособности предприятия.

13. Развитие факторинга как условие преодоления неплатежеспособности предприятия.

14. Банкротство и процедуры реорганизации предприятия.

15. Меры и санкции, применяемые к неплательщикам налогов.

16. Методы государственного регулирования национальной экономики и их применение в антикризисном менеджменте.

17. Роль прогнозирования национальной экономики в антикризисном управлении.

18. Система раннего обнаружения диспропорций в национальной экономике.

19. Банкротство: цели и формы, пути совершенствования.

20. Правовое обеспечение антикризисного управления.

21. Условия лицензирования антикризисных управляющих.

22. Социальная защита работников в условиях применения процедур

банкротства.

23. Организация деятельности временного управляющего.
24. Организация деятельности внешнего управляющего.
25. Организация деятельности конкурсного управляющего.
26. Роль организационной культуры в антикризисном менеджменте.
27. Методы ограничения причин возникновения и развития неплатежеспособности предприятия.
28. Роль стратегического планирования в антикризисном управлении.
29. Трудовая мотивация и ее роль в антикризисном менеджменте.
30. Человеческий фактор антикризисного управления.
31. Причины возникновения кризисов в организации.
32. Эффективность антикризисного управления.
33. Диагностика банкротства предприятия.
34. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
35. Разработка антикризисной стратегии.
36. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
37. Проблемы совершенствования управления экономической безопасностью национальной экономики.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Управление, в котором поставлено оптимальным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития

- а) стратегическое управление
- б) текущее управление
- в) оперативное управление
- г) антикризисное управление

2. Процессы которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них.

- а) неуправляемые
- б) управляемые
- в) циклические
- г) хаотичные

3. Этап развития фирмы, требующий перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности.

- а) леталентный

- б) патиентный
- в) коммутантный
- г) виолентный

4. Хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития

- а) стратегия управления
- б) текущая стратегия
- в) оперативная стратегия
- г) тактическое управление

5. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в контроле и оценке результатов, осуществлении коррекции деятельности, координации ее по срокам, времени, ресурсам, установлении системы мер поощрений и наказаний

- а) воспитательная
- б) лидирующая
- в) экспертно-инновационная
- г) административная

6. Принцип управления персоналом, предполагающий осуществление стратегического прогнозирования и развития организации.

- а) учета долгосрочной перспективы
- б) интеграции и сплоченности
- в) горизонтального сотрудничества
- г) участия сотрудников

7. Условия, когда специалисту требуется показать все свои качества

- а) кризисные
- б) стандартные
- в) экстремальные
- г) квазистабильные

8. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, предотвращении и разрешении возникающих конфликтов.

- а) лидирующая
- б) экспертно-инновационная
- в) административная
- г) воспитательная

9. Второе по значению звено аппарата управления (экономисты, технологи, юристы и т.п.)

- а) технический персонал
- б) руководитель
- в) ИТР
- г) группа специалистов

10. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом, заключающаяся в установлении норм и правил разрешения конфликта

- а) институализация
- б) легитимизация
- в) реструктуризация
- г) дифференциация

11. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в постоянном, целенаправленном знакомстве с новшествами в различных сферах экономики и т.п.

- а) административная
- б) воспитательная
- в) лидирующая
- г) экспертно-инновационная

12. Объем информации, при котором для решения задачи не требуется всего объема представленной информации

- а) недостаточный
- б) самодостаточный
- в) достаточный
- г) избыточный

13. Инновационная стратегия, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке.

- а) адаптивная
- б) конкурентная
- в) квазистабильные
- г) технологичная

14. Этап развития фирмы, который характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первичной структуры.

- а) леталентный
- б) коммутантный
- в) виолентный
- г) экспелерентный

15. Переходный период развития организации, характеризующийся ре-



альным появлением новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление.

- а) зарождение потенциала
- б) становление
- в) утверждение
- г) период падения

16. Признак исследования учитывающий персоналии проводящих исследование, место проведения, четкое определение базовых параметров.

- а) логичность
- б) цикличность
- в) объективность
- г) аутентичность

17. Постепенное ослабление конфликта за счет перевода на другой уровень

- а) редукция
- б) индукция
- в) реституция
- г) программа

18. Принцип управления персоналом, при котором поддерживаются доверительные отношения сотрудников с руководителями и т.д.

- а) интеграции и сплоченности
- б) горизонтального сотрудничества
- в) учета долгосрочной перспективы
- г) участия сотрудников

19. Масштаб проблемы, от решения которой зависит конкретный поступок отдельного человека.

- а) глобальные
- б) локальные
- в) региональные
- г) микролокальные

20. Инновационная стратегия, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

- а) технологичная
- б) прогрессивная
- в) адаптивная

г) конкурентная

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: Способность осуществлять анализ бизнес-процессов и результатов производственной деятельности (ПК-2)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи.
2. Виды антикризисного управления.
3. Механизмы и принципы антикризисного управления.
4. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового.
5. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства.
6. Особенности и классификация экономических кризисов.
7. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления.
8. Особенности становления и развития системы государственного управления в России.
9. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления.
10. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации.
11. Возникновение кризисов в организации.
12. Тенденции цикличного развития организации.
13. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.
14. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
15. Роль государства в рыночной экономике.
16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
17. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления.
18. Исследование фактора маркетинговой среды.
19. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
20. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном менеджменте.
21. Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.
22. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
23. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
24. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.

25. Методы оценки инвестиционных проектов.
26. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.
27. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.
28. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений.
29. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
30. Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой).
31. Содержание понятия «персонал управления».
32. Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.
33. Состав систем управления персоналом организации.
34. Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.
35. Особенности антикризисного управления персоналом организации.
36. Социально-трудовые отношения на предприятии.

***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

***Задание 1.***

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»?

***Задание 2.***

Производственная мощность предприятия – 1 000 ед., цена 20 тыс. руб. Постоянные затраты – 4 млн руб., переменные расходы на ед. продукции – 12 тыс. рублей. Рассчитать безубыточный объем продаж, зону безопасности предприятия (запас финансовой прочности), объем продаж, который гарантирует предприятию сумму прибыли 1 млн руб.

***Задание 3.***

Первоначальные инвестиции по проекту равны 850 тыс. руб. Ожидается, что в течение последующих 7 лет проект будет приносить 180 тыс. руб. прибыли. Какова расчетная ставка рентабельности по проекту? Срок окупаемости проекта?

#### *Задание 4.*

Фирма X собирается купить завод по производству глиняной посуды. Стоимость этого предприятия составляет 1.0 млн руб. Кроме того, расчеты показывают, что для модернизации этого предприятия потребуются в первый же год дополнительные затраты в сумме 250 тыс. руб. Однако при этом предполагается, что в последующие 8 лет завод будет обеспечивать ежегодные денежные поступления в сумме 250 тыс. руб. Затем, через 10 лет предполагается, что фирма продаст завод по остаточной стоимости, которая составит, согласно расчетам, порядка 0,8 млн. руб.

Определить, будут ли инвестиции для фирмы полезными, приведут ли они к росту капитала фирмы?

#### *Задание 5.*

Инвестиционный проект предполагает инвестирование 600 тыс. руб. и получение затем в течение 4 лет денежных поступлений в размере 150 тыс. руб. ежегодно. Определить чистую приведенную стоимость, если норма дисконта 16%. Продажа имущества планируется по остаточной стоимости в конце 4 года на сумму 400 тыс.руб.

*Компетенция: Способность осуществлять управление организационными изменениями (ПК-3)*

#### ***Вопросы к экзамену:***

1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
2. Признаки и особенности антикризисного управления.
3. Эффективность антикризисного управления.
4. Основные параметры диагностирования.
5. Этапы и методы диагностики кризиса.
6. Информация в диагностике кризиса.
7. Диагностика банкротства предприятия.
8. Роль стратегии в антикризисном управлении.
9. Разработка антикризисной стратегии организации.
10. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления.
11. Организация внедрения антикризисной стратегии.
12. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышение его устойчивости.
13. Научно–техническая политика в рамках антикризисного управления производством.
14. Организация труда временного управляющего.
15. Обеспечение сохранности имущества предприятия.
16. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами.

17. Организация труда внешнего управляющего. Разработка и утверждение плана внешнего управления.
18. Последовательность действий конкурсного управляющего.
19. Содержание плана ликвидации предприятия-должника.
20. Природа и классификация управленческих рисков.
21. Классификация рисков в антикризисном управлении.
22. Управление риском: возможности, средства, факторы.
23. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента.
24. Инновационные цели, идеи, проекты и программы.
25. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
26. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
27. Философия социального партнерства.
28. Регулирование социально-трудовых отношений.
29. Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке.
30. Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности.
31. Показатели (индикаторы) экономической безопасности.
32. Системы управления экономической безопасностью в России.
33. Основные направления обеспечения экономической безопасности России в кризисной ситуации.
34. Опыт антикризисного управления правительства России. Развитие США в 1929 – 1933г.
35. Опыт антикризисной деятельности Л. Эрхарда (Германия), опыт Японии.
36. Принципы создания антикризисной команды.
37. Антикризисный аспект государственного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой.
38. Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций.
39. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства.
40. Факторы нестабильности регионального развития.
41. Критерии выделения депрессивных регионов.
42. Антикризисные механизмы региональной политики.
43. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.

### ***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

#### ***Задание 1.***

Рассчитать ожидаемый по антикризисному инвестиционному проекту денежный поток на второй год его реализации, если известно, что прогнозируются: выручка от продаж продукции по проекту – 1 500 руб., переменные операционные издержки – 600 руб., постоянные издержки без учета аморти-

зационных отчислений – 400 руб., процентные платежи за долгосрочный кредит – 100 руб. Планируются инвестиции в расширение производства и сбыта – 200 руб. и взятие дополнительного кредита – 300 руб., погашение ранее взятых кредитов – 400 руб., прирост оборотных средств – 110 руб. Налог на прибыль не учитывается.

#### *Задание 2.*

Определить чистый дисконтированный доход (чистую текущую стоимость) антикризисного инвестиционного проекта по пополнению оборотных средств предприятия для расширения выпуска рентабельной продукции, если известно, что: дополнительные денежные потоки предприятия в случае выпуска расширенного объема рентабельной продукции ожидаются по месяцам, входящим в горизонт надежного планирования, в следующих величинах: 1-й месяц – 10 тыс. руб., 2-й месяц – 15 тыс. руб., 3-й месяц – 15 тыс. руб., 4-й месяц – 20 тыс. руб., 5-й месяц – 22 тыс. руб., 6-й месяц – 25 тыс. руб.; размер пополнения оборотных средств, необходимый для того, чтобы взаться за выполнение заказов, в которых невозможно получить авансы, составляет 100 тыс. руб.; доходность сопоставимых по риску капиталовложений – 30 % (в расчете на месяц).

#### *Задание 3.*

Какой из предложенных 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 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 4.*

Инвестиционный проект на сумму 2 млн. руб. способен обеспечить ежегодные денежные поступления в сумме 1 млн. руб. Какой будет срок окупаемости этого проекта при коэффициенте дисконтирования 0,1?

#### *Задание 5.*

Фирма решила инвестировать в автомобильный парк 10 млн. долларов США на приобретение новых грузовых автомобилей. Срок проекта исходя из полного срока эксплуатации автомобилей составит 8 лет. Предполагаемые ежегодные поступления от эксплуатации автопарка составят 2500 тыс. долларов. Определить, расчетный уровень ежегодного дохода.

#### *Задание 6.*

Предприятие инвестировало на строительство гостиницы 4 млн. рублей. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации гостиницы составят соответственно 3,5; 6,0; 8,0 и 10 миллионов рублей. Определить срок

окупаемости с учетом дисконтирования. Уровень дисконтирования равен 100%.

### **Темы курсовых проектов по дисциплине «Антикризисное управление»**

1. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России.
2. Антикризисное управление: проблемы и пути их решения.
3. Особенности нормативно-правовой базы, регулирующей процессы несостоятельности в России и за рубежом.
4. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства организаций.
5. Банкротство организаций и меры по его предупреждению.
6. Процедуры банкротства (на примере отдельной процедуры).
7. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации.
8. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике.
9. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
10. Реструктуризация налоговой задолженности как способ заключения мирового соглашения.
11. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации.
12. Анализ финансового состояния кризисной организации в рамках внутреннего и внешнего аудита.
13. Финансовое оздоровление организации.
14. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления организации.
15. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособной организации из состояния кризиса.
16. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации.
17. Маркетинговая программа бизнес-плана финансового оздоровления организации.
18. Финансовая политика неплатежеспособной организации.

19. Управление денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностями в период финансового оздоровления организации.

20. Разработка антикризисной инвестиционной политики.

21. Разработка антикризисной инновационной политики.

22. Организационно-производственный менеджмент в неплатежеспособной организации.

23. Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления.

24. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды.

25. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих: функции, права и обязанности.

26. Особенности антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

27. Разработка технологий антикризисного управления.

28. Риски в антикризисном управлении.

29. Кризисы и типы антикризисного управления.

30. Кризисы организаций.

31. Антициклическая и антикризисная политика государства.

32. Региональное антикризисное управление.

33. Муниципальный антикризисный менеджмент.

34. Управление ресурсами фирмы в кризисных условиях.

35. Мотивация персонала в условиях неопределенности.

36. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией.

37. Ликвидация организаций.

38. Развитие законодательства о несостоятельности в России.

39. Предупреждение несостоятельности.

40. Анализ причин неплатежеспособности организаций в России.

41. Упрощенные процедуры банкротства.

42. Реинжиниринг бизнес-процессов в антикризисном менеджменте.

43. Конкурсное производство на неплатежеспособном предприятии.

44. Методические основы антикризисного управления предприятием.



45. Финансовое прогнозирование и финансовое планирование в антикризисном управлении.
46. Оценка бизнеса в кризисных условиях.
47. Мероприятия по выводу организации из кризиса.
48. Риск-менеджмент в неплатежеспособной организации.
49. Влияние деловой среды на организацию в кризисных условиях.
50. Антикризисное управление организацией в современных условиях

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

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

##### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

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.

##### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы 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 или в решении задач 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 программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, 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 выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: 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.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

**Критериями оценки доклада** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию доклада: 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.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

#### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

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

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

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

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

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

**Критериями оценки поведения дискуссии** являются: точность аргументов (использование причинно-следственных связей); четкая формулировка аргументов и контраргументов; доступность (понятность) изложения; логичность (соответствие контраргументов высказанным аргументам); корректность используемой терминологии с научной точки зрения (правдивость, достоверность, точность определений); удачная подача материала (эмоциональность, иллюстративность, убедительность); отделение фактов от субъективных мнений; использование примеров (аргументированность); видение сути проблемы; умение ориентироваться в меняющейся ситуации; корректность по отношению к оппоненту (толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, отказ от стереотипов, разжигающих рознь и неприязнь).

Оценка **«отлично»** ставится, если аргументы приводились по существу, кратко лаконично, с использованием необходимой терминологии, в понятной и доступной форме; форма подачи информации соответствует ее содержанию; владение вниманием аудитории, корректное и уважительное отношение к остальным участникам дискуссии; в выступлении факты отделены от собственного мнения; использование примеров; видение сути проблемы; умение ориентироваться в меняющейся ситуации.

Оценка **«хорошо»** ставится, если аргументы приводились по существу, но были отклонения от сути вопроса, при аргументации присутствовали долгие вступления и пояснения, не требующие необходимости; использование в речи терминологии, форма подачи информации не всегда была уместна, в связи с чем терялось владение вниманием аудитории, корректное и уважительное отношение к остальным участникам дискуссии; в выступлении факты смешивались с собственным мнением, что порождало споры.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится, если студент не ориентируется в ситуации или ориентируется не полностью, не может привести аргумен-

ты на поставленные вопросы, а также не показывает умение вести дискуссию в соответствующей форме.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, когда студент отказался участвовать в дискуссии по причине незнания материала.

### **Критерии оценки 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 необходимым 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 учебной литературы

### Основная учебная литература

Антикризисное управление: учебник / под ред. И. К. Ларионова. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 380 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358565>

Гореликов, К. А. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 214 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358150>

Орехов, В. И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 268 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1008123>

### Дополнительная учебная литература

1. Антикризисное управление организацией: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 143 с. – (Высшее образование: Бакалавриат) – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352048> .

2. Антонов, Г. Д. Антикризисное управление организацией: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, В. А. Трифонов. – М.: ИН-ФРА-М, 2020. – 143 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим до-ступа: <https://znanium.com/catalog/product/1073950>

3. Васин, С. М. Антикризисное управление: учеб. пособие / В. М. Ва-син, В. С. Шутов. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2020. – 272 с. + Доп. материа-лы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим до-ступа: <http://znanium.com/catalog/product/1036517>

4. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное посо-бие / под ред. проф. А. Н. Ряховской. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА–М, 2020. – 336 с. – Текст: электронный. – Режим досту-па: <http://znanium.com/catalog/product/1045567>

5. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : Учебное по-собие / Зуб А.Т., Панина Е.М. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 256 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=356207>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникацион-ной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
---	--------------	----------	--------

1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

Перечень Интернет сайтов:

Биржа инновационных проектов <http://www.inn-ex.ru>

Инновационный центр «Сколково» <https://sk.ru>

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: <https://programs.gov.ru/>

Официальный сайт Всемирного банка <https://www.worldbank.org>

Официальный сайт Всемирной торговой организации <https://www.un.org/ru/wto/>

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития <http://oecd.ru.org>

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbcholding.ru>

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: <http://www.rusnanonet.ru/nns/17780/>

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» <http://innovation.gov.ru/page/1139>

Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Антикризисное управление: метод. указания к проведению практических занятий и организации самостоятельной работы для студентов / сост. А. А. Тубалец – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 77с. - Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10061>

2. Антикризисное управление: метод. рекомендации по выполнению курсового проекта / сост. И.П. Бандурина, И.И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 23 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10684>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **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 презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
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**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	Консультант	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

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

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

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, предусмотренных 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, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Инновационный менеджмент	Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м²; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д. 13
2	Инновационный менеджмент	Помещение №114 ЗОО, площадь – 43м²; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д.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>	<p>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– 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.;</p> <p>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.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>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.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<p>– 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.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>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.</p>

**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 плоскпечатную 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», «проектор» 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, обеспечиваются 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 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 плоскостную 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 вербального 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 вербального 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 (говoreния, 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.

**Практическая подготовка по дисциплине  
«Антикризисное управление»**

Практические занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудо- емкость, час.	Используемые обо- рудование и про- граммное обеспе- чение
<b>Тема «Основные черты инвестиционной политики в антикризисном управлении»</b> 1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. 2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. 3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. 4. Методы оценки инвестиционных проектов. 1. 5. Формирование инвестиционного инновационного портфеля.	2	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)
<b>Технология антикризисного управления.</b> 1. Понятие и особенности технологии антикризисного управления. 2. Структура общей технологической схемы антикризисного управления. 3. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений. 4. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. 5. Программные продукты, используемые в процессе антикризисного управления: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	2	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)
Итого	4	x