

**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**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность  
Инновационный менеджмент  
(программа прикладного бакалавриата)**

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
Очная, заочная**

**Краснодар  
2020**

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 января 2016 г. № 7

Автор:  
канд. экон. наук,  
доцент

  
А.А. Тубалец

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 16.03.2020 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

  
А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 23.03.2020 г. № 17

Председатель  
методической комиссии,  
д-р экон. наук, профессор

  
А. В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
канд. экон. наук, профессор

  
А. П. Соколова

## **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 ОПОП ВО**

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

ПК-5 – способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК-10 – владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

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

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

| Виды учебной работы                   | Объем, часов |         |
|---------------------------------------|--------------|---------|
|                                       | Очная        | Заочная |
| <b>Контактная работа</b>              | 51           | 17      |
| в том числе:                          |              |         |
| — аудиторная по видам учебных занятий | 48           | 14      |
| — лекции                              | 26           | 4       |
| — практические                        | 22           | 10      |
| — внеаудиторная                       | 3            | 3       |
| — экзамен                             | 3            | 3       |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | 93           | 127     |
| <b>Итого по дисциплине</b>            | 144          | 144     |

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре очной формы обучения, на 4 курсе, в 7 семестре заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|-------|---|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|       |   |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 1     | <b>Введение в антикризисное управление.</b><br>1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи.<br>2. Виды антикризисного управления.<br>3. Механизмы и принципы антикризисного | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10 | 8       | 2  | 2                    | 8                      |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                     |
|--------------|---|----------------------------|---------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|              |   |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Само-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | управления.   |                            |         |   |                              |                                     |
| 2            | <b>Кризисы в социально-экономическом развитии.</b><br>1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового.<br>2. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства.<br>3. Особенности и классификация экономических кризисов.<br>4. Роль инноваций в антикризисном управлении  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 8                                   |
| 3            | <b>Кризисы в развитии организации (предприятия).</b><br>1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации.<br>2. Периоды жизнедеятельности систем. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный.<br>3. Сущностные признаки каждого цикла.  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 8                                   |
| 4            | <b>Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности.</b><br>1. Организация труда временного управляющего.<br>2. Обеспечение сохранности имущества предприятия.<br>3. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами.<br>4. Организация труда внешнего управляющего.<br>5. Разработка и утверждение плана внешнего управления.<br>6. Работа с кредиторами.<br>7. Завершение внешнего управляющего.<br>8. Последовательность действий конкурсного управляющего.<br>9. Содержание плана ликвидации предприятия-должника. | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 8                                   |
| 5            | <b>Риски в антикризисном управлении.</b><br>1. Природа и классификация управленческих рисков.<br>2. Классификация рисков в антикризисном управлении.<br>3. Управление риском: возможности, сред-  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 4   | 2                            | 8                                   |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                     |
|--------------|---|----------------------------|---------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|              |   |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Само-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | ства, факторы.<br>4. Риски внедрения инновационных проек-<br>тов.   |                            |         |   |                              |                                     |
| 6            | <b>Роль инноваций в антикризисном<br/>управлении.</b><br>1. Инновации – ведущее средство антикри-<br>зисного менеджмента.<br>2. Инновационные цели, идеи, проекты и<br>программы.<br>3. Государственная инновационная страте-<br>гия антикризисного развития.<br>4. Формирование инновационных инфра-<br>структур как условие выхода из кризиса.  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 8                                   |
| 7            | <b>Основные черты инвестиционной поли-<br/>тики в антикризисном управлении.</b><br>1. Характеристика состояния инвестицион-<br>ного процесса как база принятия инвести-<br>ционных решений в антикризисном управ-<br>лении.<br>2. Источники финансирования инвестиций<br>в условиях ограниченных финансовых ре-<br>сурсов.<br>3. Оценка инвестиционной привлекатель-<br>ности предприятий.<br>4. Методы оценки инвестиционных проек-<br>тов.<br>5. Формирование инвестиционного инно-<br>вационного портфеля.   | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 10                                  |
| 8            | <b>Технология антикризисного управле-<br/>ния.</b><br>1. Понятие и особенности технологии анти-<br>кризисного управления.<br>2. Структура общей технологической схемы<br>антикризисного управления.<br>3. Методика разработки антикризисных<br>управленческих решений в антикризисном<br>управлении структурно-морфологического<br>анализа в технологии разработки управ-<br>ленческих решений.<br>4. Контроль кризисных ситуаций в техноло-<br>гии антикризисного управления.<br>5. Программные продукты, используемые в<br>процессе антикризисного управления: Mi-<br>crosoft Windows; Microsoft Office (включа-<br>ет Word, Excel, PowerPoint) | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 4   | 2                            | 8                                   |
| 9            | <b>Антикризисное управление персоналом<br/>организации.</b>   | ПК-5,<br>ПК-6,             | 8       | 2   | 2                            | 8                                   |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                     |
|--------------|--|----------------------------|---------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|              |  |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Само-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | <p>1.Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой).</p> <p>2.Содержание понятия «персонал управления».</p> <p>3.Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.</p> <p>4.Состав систем управления персоналом организации.</p> <p>5.Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.</p> <p>6.Особенности антикризисного управления персоналом организации.</p> <p>7.Оценка компетенций персонала при внедрении инноваций</p>                       | ПК-10                      |         |   |                              |                                     |
| 10           | <p><b>Социальное партнерство в антикризисном управлении.</b></p> <p>1.Предприятие и его трудовой коллектив.</p> <p>2.Социально-трудовые отношения на предприятии.</p> <p>3.Философия социального партнерства.</p> <p>4.Регулирование социально-трудовых отношений.</p>   | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 10                                  |
| 11           | <p><b>Обеспечение экономической безопасности в процессе антикризисного управления.</b></p> <p>1.Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке.</p> <p>2.Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности.</p> <p>3.Показатели (индикаторы) экономической безопасности.</p> <p>4.Системы управления экономической безопасностью в России.</p> <p>5.Основные направления обеспечения экономической безопасности России в кризисной ситуации.</p> <p>6.Роль инноваций в обеспечении экономической безопасности предприятия.</p> | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 8       | 2   | 2                            | 9                                   |
| Итого        |  |                            |         | 26  | 22                           | 93                                  |

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                        |
|-------|--|-------------------------|---------|--|----------------------|------------------------|
|       |  |                         |         | Лекции   | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 1     | <b>Введение в антикризисное управление.</b><br>1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи.<br>2. Виды антикризисного управления.<br>3. Механизмы и принципы антикризисного управления.  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10 | 7       | -  | 2                    | 10                     |
| 2     | <b>Кризисы в социально-экономическом развитии.</b><br>1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового.<br>2. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства.<br>3. Особенности и классификация экономических кризисов.<br>4. Роль инноваций в антикризисном управлении   | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10 | 7       | -  | -                    | 10                     |
| 3     | <b>Кризисы в развитии организации (предприятия).</b><br>1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации.<br>2. Периоды жизнедеятельности систем. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный.<br>3. Сущностные признаки каждого цикла.                       | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10 | 7       | 2  | 2                    | 10                     |
| 4     | <b>Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности.</b><br>1. Организация труда временного управляющего.<br>2. Обеспечение сохранности имущества предприятия.<br>3. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами.<br>4. Организация труда внешнего управляющего.<br>5. Разработка и утверждение плана внеш- | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10 | 7       | -  | -                    | 10                     |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                      |
|--------------|---|----------------------------|---------|---|------------------------------|--------------------------------------|
|              |   |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Самос-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | него управления.<br>6. Работа с кредиторами.<br>7. Завершение внешнего управляющего.<br>8. Последовательность действий конкурсного управляющего.<br>9. Содержание плана ликвидации предприятия-должника.  |                            |         |   |                              |                                      |
| 5            | <b>Риски в антикризисном управлении.</b><br>1. Природа и классификация управленческих рисков.<br>2. Классификация рисков в антикризисном управлении.<br>3. Управление риском: возможности, средства, факторы.<br>4. Риски внедрения инновационных проектов.   | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | -                            | 12                                   |
| 6            | <b>Роль инноваций в антикризисном управлении.</b><br>1. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента.<br>2. Инновационные цели, идеи, проекты и программы.<br>3. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.<br>4. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | 2   | 2                            | 10                                   |
| 7            | <b>Основные черты инвестиционной политики в антикризисном управлении.</b><br>1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.<br>2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.<br>3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.<br>4. Методы оценки инвестиционных проектов.<br>5. Формирование инвестиционного инновационного портфеля. | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | -                            | 15                                   |
| 8            | <b>Технология антикризисного управления.</b><br>1. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.<br>2. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.   | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | 2                            | 10                                   |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                     |
|--------------|--|----------------------------|---------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|              |  |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Само-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | 3.Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений.<br>4.Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.<br>5.Программные продукты, используемые в процессе антикризисного управления: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)  |                            |         |   |                              |                                     |
| 9            | <b>Антикризисное управление персоналом организации.</b><br>1.Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой).<br>2.Содержание понятия «персонал управления».<br>3.Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.<br>4.Состав систем управления персоналом организации.<br>5.Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.<br>6.Особенности антикризисного управления персоналом организации.<br>7.Оценка компетенций персонала при внедрении инноваций | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | 2                            | 10                                  |
| 10           | <b>Социальное партнерство в антикризисном управлении.</b><br>1.Предприятие и его трудовой коллектив.<br>2.Социально-трудовые отношения на предприятии.<br>3.Философия социального партнерства.<br>4.Регулирование социально-трудовых отношений.  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | -                            | 15                                  |
| 11           | <b>Обеспечение экономической безопасности в процессе антикризисного управления.</b><br>1.Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке.<br>2.Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности.<br>3.Показатели (индикаторы) экономической  | ПК-5,<br>ПК-6,<br>ПК-10    | 7       | -   | -                            | 15                                  |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов и трудо-<br>емкость (в часах) |                              |                                     |
|--------------|--|----------------------------|---------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|              |  |                            |         | Лек-<br>ции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Само-<br>стоятель-<br>ная<br>работа |
|              | безопасности.<br>4. Системы управления экономической<br>безопасностью в России.<br>5. Основные направления обеспечения эконо-<br>мической безопасности России в кри-<br>зисной ситуации.<br>6. Роль инноваций в обеспечении экономи-<br>ческой безопасности предприятия. |                            |         |   |                              |                                     |
| Итого        |  |                            |         | 4   | 10                           | 127                                 |

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

Методические указания (для самостоятельной работы)

Антикризисное управление: методические указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент» / сост. А. А. Тубалец. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 73 с. – Режим доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU\\_Antikrizisnoe\\_upravlenie\\_516212\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_Antikrizisnoe_upravlenie_516212_v1_.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-5 – способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений |
| 2               | Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков   |
| 4               | Корпоративная социальная ответственность  |
| 4               | Сравнительный менеджмент  |
| 7               | Оценка и управление стоимостью предприятия  |
| 7               | Производственная стратегия предприятия  |

|  |   |
|--|---|
| Номер семестра*  | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
| 8  | Управленческие решения  |
| 8  | Стратегический менеджмент   |
| 8  | <i>Антикризисное управление</i>   |
| 8  | Преддипломная практика  |
| 8  | Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты                                |
| ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений   |   |
| 1  | Основы прогрессивных технологий   |
| 1  | Концепции бережливого производства  |
| 3  | Организационное проектирование  |
| 4  | Экономика инноваций   |
| 4  | Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности                                     |
| 5,6  | Инновационный менеджмент  |
| 6  | Налоговый менеджмент  |
| 6  | Управление инновационными проектами   |
| 7  | Инновационный проект и методы оценки его эффективности  |
| 8  | <i>Антикризисное управление</i>   |
| 8  | Планирование и организация инновационной деятельности в агропромышленном комплексе                                      |
| 8  | Преддипломная практика  |
| 8  | Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты                                |
| ПК-10 – владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления |   |
| 1,2  | Математика  |
| 6  | Практика по приобретению навыков выполнения исследовательских и прикладных работ  |
| 6  | Финансовый менеджмент   |
| 7  | Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности   |
| 7  | Анализ систем управления  |
| 8  | Стратегический менеджмент   |
| 8  | <i>Антикризисное управление</i>   |
| 8  | Преддипломная практика  |
| 8  | Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты                                |

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

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

| Планируемые | Уровень освоения | Оценоч- |
|-------------|------------------|---------|
|-------------|------------------|---------|

| результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный, пороговый)  | хорошо (средний)   | отлично (высокий)   | ное средство  |
|---|--|---|--|---|---|
| <b>ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b>                                      |  |   |  |   |   |
| <b>Знать</b><br>– Методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними<br>– Структура и штаты организации, специализация и перспективы ее развития | Фрагментарное представление о методах определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; структуре и штатах организации, специализации и перспективах ее развития | Неполное представление о методах определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; структуре и штатах организации, специализации и перспективах ее развития | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; структуре и штатах организации, специализации и перспективах ее развития | Сформированные систематические представления о методах определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними; структуре и штатах организации, специализации и перспективах ее развития | Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, научная дискуссия, вопросы и задания для проведения экзамена |
| <b>Уметь</b><br>– Применять принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях в процессе реализации функциональной стратегии предприятия  | Фрагментарное использование умения применять принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях в процессе реализации функциональной стратегии предприятия                                      | Несистематическое применение умения применять принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях в процессе реализации функциональной стратегии предприятия                                | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях в процессе реализации функциональной стратегии предприятия  | Сформированное умение применять принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях в процессе реализации функциональной стратегии предприятия  |   |
| <b>Владеть</b><br>– Разработка с учетом требований рыночной конъюнктуры и со-временных  | Отсутствие навыков разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры   | Фрагментарное владение навыками разработки с учетом требований рыночной   | В целом успешное, но несистематическое владение навыками разработки с учетом тре-  | Успешное и систематическое владение навыками разработки с учетом тре-   |   |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения  |   |   |   | Оценочное средство |
|--|---|---|---|---|--------------------|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный, пороговый)  | хорошо (средний)  | отлично (высокий)   |                    |
| достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции – Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автома- | и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению | конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по | бований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации | ночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации |                    |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | Уровень освоения   |  |   |  | Оценочное средство |
|---|--|--|---|--|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный, пороговый)   | хорошо (средний)  | отлично (высокий)  |                    |
| тизированных рабочих мест – Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов) | технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест; разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов) | внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест; разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов) | документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест; разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов) | оборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест; разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов) |                    |
| <b>ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</b>   |  |  |   |  |                    |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения   |   |  |   | Оценочное средство   |
|--|--|---|--|---|--|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный, пороговый)  | хорошо (средний)   | отлично (высокий)   |  |
| <p><b>Знать</b></p> <p>– Методология организации и проведения исследований и разработок</p> <p>– Основы системного анализа</p> <p>– Типовые организационные формы и методы управления производством, рациональные границы их применения</p> <p>– Нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности</p> | <p>Фрагментарное представление о методологии организации и проведении исследований и разработок; основах системного анализа; типовых организационных формах и методах управления производством, рациональных границах их применения; нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности</p> | <p>Неполное представление о методологии организации и проведении исследований и разработок; основах системного анализа; типовых организационных формах и методах управления производством, рациональных границах их применения; нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности</p> | <p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методологии организации и проведении исследований и разработок; основах системного анализа; типовых организационных формах и методах управления производством, рациональных границах их применения; нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности</p> | <p>Сформированные систематические представления о методологии организации и проведении исследований и разработок; основах системного анализа; типовых организационных формах и методах управления производством, рациональных границах их применения; нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности</p> | <p>Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, научная дискуссия, вопросы и задания для проведения экзамена</p> |
| <p><b>Уметь</b></p> <p>– Владеть методами системного анализа</p>   | <p>Фрагментарное использование умений</p>  | <p>Несистематическое применение умений</p>  | <p>В целом успешное, но содержащее</p>   | <p>Сформированное умение владеть</p>  |  |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | Уровень освоения   |  |   |  | Оценочное средство |
|---|--|--|---|--|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный, пороговый)   | хорошо (средний)  | отлично (высокий)  |                    |
| <p>темного анализа информационных материалов и их систематизации</p> <p>– Выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p>        | <p>владеть методами системного анализа информационных материалов и их систематизации; выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p> | <p>владеть методами системного анализа информационных материалов и их систематизации; выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p> | <p>отдельные пробелы умение владеть методами системного анализа информационных материалов и их систематизации; выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p> | <p>методами системного анализа информационных материалов и их систематизации; выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство</p> |                    |
| <p><b>Владеть</b></p> <p>– Сбор и анализ информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере</p> <p>– Поиск, отбор и анализ научно-технической, патентной, правовой информации</p> <p>– Руководство проведением экономических исследований</p> | <p>Отсутствие навыков сбора и анализа информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере; поиска, отбора и анализа научно-технической, патентной, правовой информации; руководства проведением экономиче-</p>                                      | <p>Фрагментарное владение навыками сбора и анализа информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере; поиска, отбора и анализа научно-технической, патентной, правовой информации; руководства</p>  | <p>В целом успешное, но несистематическое владение навыками сбора и анализа информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере; поиска, отбора и анализа научно-технической, патентной, правовой ин-</p>  | <p>Успешное и систематическое владение навыками сбора и анализа информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере; поиска, отбора и анализа научно-технической, патентной, правовой информации;</p>                                       |                    |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения   |   |   |   | Оценочное средство |
|--|--|---|---|---|--------------------|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)   | удовлетворительно (минимальный, пороговый)  | хорошо (средний)  | отлично (высокий)   |                    |
| производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли | ских исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли | проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения | формации; руководства проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения | руководства проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения |                    |
| <b>ПК-10 – владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</b>  |  |   |   |   |                    |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения  |  |  |   | Оценочное средство  |
|--|---|--|--|---|---|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный, пороговый)   | хорошо (средний)   | отлично (высокий)   |   |
| <b>Знать</b><br>– Методы поиска и анализа информации при принятии стратегических управленческих решений<br>– Методы построения, анализа и оценки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей | Фрагментарное представление о методах поиска и анализа информации при принятии стратегических управленческих решений; методах построения, анализа и оценки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей    | Неполное представление о методах поиска и анализа информации при принятии стратегических управленческих решений; методах построения, анализа и оценки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей          | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах поиска и анализа информации при принятии стратегических управленческих решений; методах построения, анализа и оценки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей | Сформированные систематические представления о методах поиска и анализа информации при принятии стратегических управленческих решений; методах построения, анализа и оценки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей | Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, научная дискуссия, вопросы и задания для проведения экзамена |
| <b>Уметь</b><br>– Проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений<br>– Принимать управленческие решения на основе количественного и качественного анализа информации | Фрагментарное использование умения проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений; принимать управленческие решения на основе количественного и качественного анализа информации | Несистематическое применение умения проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений; принимать управленческие решения на основе количественного и качественного анализа информации | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений; принимать управленческие решения на основе количественного и качественного анализа информации          | Сформированное умение проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений; принимать управленческие решения на основе количественного и качественного анализа информации                            |   |
| <b>Владеть</b>   | Отсутствие  | Фрагментар-  | В целом ус-  | Успешное и  |   |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)  | Уровень освоения  |   |  |   | Оценочное средство |
|--|---|---|--|---|--------------------|
|  | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный, пороговый)  | хорошо (средний)   | отлично (высокий)   |                    |
| <p>– Анализ показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий</p> <p>– Организация на тактическом горизонте управления мониторинга производственных процессов, обеспечение максимального использования производственных мощ-</p> | <p>навыков анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; организации на тактическом горизонте управления мониторинга производственных процессов, обеспечение макс-</p> | <p>ное владение навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; организации на тактическом горизонте управления мониторинга производственных процессов, обеспече-</p> | <p>пешное, но несистематическое владение навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; организации на тактическом горизонте управления мониторинга производственных процессов, обеспече-</p> | <p>систематическое владение навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий; организации на тактическом горизонте управления мониторинга производственных процессов, обеспече-</p> |                    |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | Уровень освоения  |  |   |   | Оценочное средство |
|---|---|--|---|---|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут)  | удовлетворительно (минимальный, пороговый)   | хорошо (средний)  | отлично (высокий)   |                    |
| ностей, ритмичного и бесперебойного движения незавершенного производства, сдачи готовой продукции, выполнения работ (услуг), складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам | использования производственных мощностей, ритмичного и бесперебойного движения незавершенного производства, сдачи готовой продукции, выполнения работ (услуг), складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам | симального использования производственных мощностей, ритмичного и бесперебойного движения незавершенного производства, сдачи готовой продукции, выполнения работ (услуг), складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам | цессов, обеспечение максимального использования производственных мощностей, ритмичного и бесперебойного движения незавершенного производства, сдачи готовой продукции, выполнения работ (услуг), складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам | печение максимального использования производственных мощностей, ритмичного и бесперебойного движения незавершенного производства, сдачи готовой продукции, выполнения работ (услуг), складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам |                    |

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

#### 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 выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Вопросы к кейсу:**

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

#### **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

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

*Компетенция: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)*

### **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 циклического 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.

### **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.

*Компетенция: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)*

**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.

***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 амортизационных 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 взяться за выполнение заказов, в которых невозможно получить авансы, составляет 100 тыс. руб.; доходность сопоставимых по риску капиталовложений – 30 % (в расчете на месяц).

*Компетенция: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)*

### ***Вопросы к экзамену:***

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. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.
6. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.
7. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений.
8. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
9. Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой).
10. Содержание понятия «персонал управления».
11. Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.
12. Состав систем управления персоналом организации.
13. Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.
14. Особенности антикризисного управления персоналом организации.
15. Социально-трудовые отношения на предприятии.
16. Философия социального партнерства.
17. Регулирование социально-трудовых отношений.
18. Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке.
19. Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности.
20. Показатели (индикаторы) экономической безопасности.
21. Системы управления экономической безопасностью в России.
22. Основные направления обеспечения экономической безопасности России в кризисной ситуации.
23. Опыт антикризисного управления правительства России. Развитие США в 1929 – 1933г.
24. Опыт антикризисной деятельности Л. Эрхарда (Германия), опыт Японии.
25. Принципы создания антикризисной команды.
26. Антикризисный аспект государственного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой.
27. Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций.

28. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства.
29. Факторы нестабильности регионального развития.
30. Критерии выделения депрессивных регионов.
31. Антикризисные механизмы региональной политики.
32. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.

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

***Задание 1.***

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 2.***

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?

**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 аргументы 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**

1. 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>

2. 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>

3. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление : электронное учебное пособие / О. Н. Ефимов. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 372 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50615.html>

### **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. : ИНФРА-М, 2019. – 143 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1010513>

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

4. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление : практикум / О. Н. Ефимов. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 115 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50614.html>

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

6. Згонник, Л. В. Антикризисное управление : Учебник / Л. В. Згонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 208 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/513264>

7. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : Учебное пособие / 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>

8. 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>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной 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:

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://oecdru.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**

Антикризисное управление: методические указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент» / сост. А. А. Тубалец. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 73 с. – Режим доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU\\_Antikrizisnoe\\_upravlenie\\_516212\\_v1\\_PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_Antikrizisnoe_upravlenie_516212_v1_PDF)

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 взаимодейст-

вие 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

| № | 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      | Электронная почта   |
|---|---|---------------|---|
| 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="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>                               |
| 3 | КонсультантПлюс                         | Правовая      | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>                       |

## 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, помещений 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 образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|---|---|
| 1     | 2  | 3   | 4   |
| 1.    | Антикризисное управление   | Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.<br><br>специализированная мебель (учебная | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13  |

| № 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, помещений 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 образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|---|---|
| 1     | 2  | 3   | 4   |
|       |  | <p>доска, учебная мебель);<br/> технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);<br/> программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7м<sup>2</sup>; Лаборатория менеджмента и маркетинга.<br/> технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.);<br/> программное обеспечение: Windows, Office<br/> специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель)</p> <p>Помещение №306 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,8кв.м;<br/> учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);<br/> технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);<br/> программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;<br/> холодильник — 1 шт.;<br/> технические средства обучения (мфу — 1 шт.;<br/> проектор — 1 шт.;<br/> компьютер персональный — 2 шт.).</p> <p>Помещение №211а НОТ, посадочных мест — 30; площадь — 47,1кв.м; по-</p> |   |

| №<br>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, помещений 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 образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|----------|--|--|---|
| 1        | 2  | 3  | 4   |
|          |  | <p>помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (принтер — 2 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сетевое оборудование — 1 шт.; ибп — 1 шт.; компьютер персональный — 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель); Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе.</p> |   |