

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ



О.А. Удалых
2020 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Антикризисное управление в АПК

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/специальность 38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность
(профиль)

Экономика предприятий и организаций АПК

(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника: бакалавр

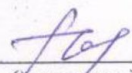
(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: 2023

Макеевка – 2023

Фонд оценочных средств по дисциплине «Антикризисное управление в АПК» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика предприятий и организаций АПК и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и)


(подпись)

Е.Н. Гизатуллина
(ИОФ)

(подпись)

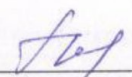
(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол № 8 от 29 марта 2023 года

Председатель ПМК


(подпись)

И.Н. Гизатуллина
(ИОФ)

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол № 8 от 29 марта 2023 года

Заведующий кафедрой


(подпись)

В.И. Веретенников
(ИОФ)

Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Антикризисное управление в АПК»

1.1. Основные сведения о дисциплине

Наименование показателей	Укрупненная группа, направление подготовки, квалификационный уровень	Характеристика дисциплины		
		очная форма обучения	заочная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц – 5	Укрупненная группа 38.00.00 - «Экономика и управление»	часть, формируемая участниками образовательных отношений		
	Направление подготовки: 38.03.01 Экономика			
Общее количество часов – 180	Направленность (профиль): Экономика предприятий и организаций АПК	Семестр		
		7-й, 8-й	-	8-й, 9-й
	Образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата	Лекции		
		32	-	10 ч.
		Занятия семинарского типа		
		32	-	10 ч.
		Самостоятельная работа		
		111,7	-	155,7 ч.
		Контактная работа, всего		
		68,3	-	24,3 ч.
		Вид контроля: зачет, экзамен		

1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Антикризисное управление в АПК»

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
ПК-2	Способен осуществлять расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организаций	ПК-2.3. Рассчитывает влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	Знание: методик расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Умение: рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Навык и (или) опыт деятельности: расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации

1.3. Перечень тем дисциплины

Шифр темы	Название темы	Кол-во часов
Т 1.1	Общая характеристика кризиса в социально-экономическом развитии.	22
Т1. 2	Тенденции возникновения и преодоления экономического кризиса.	22
Т 1.3	Кризисы в развитии организации.	22
Т 2.1	. Основные черты антикризисного управления	22
Т 2.2	Диагностика кризисов в процессе управления.	22
Т 2.3	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	22
Т 2.4	Инновации в антикризисном управлении	22
Т 2.5	Технологии антикризисного управления	21,7
	Другие виды контактной работы	4,3
Всего		180

1.4. Матрица соответствия тем дисциплины и компетенций

<i>Шифр компетенции по ФГОС ВО</i>	<i>Шифр темы</i>							
	T1.1	T1.2	T1.3	T2.1	T2.2	T2.3	T2.4	T2.5
ПК-2.3	+	+	+	+	+	+	+	+

1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

№ ТЕМЫ	<i>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ</i>					
	<i>Тестовые задания по теоретическому материалу</i>	<i>Вопросы для устного опроса</i>	<i>Типовые задания практического характера</i>	<i>Задания для контрольной работы</i>	<i>Тематика рефератов, докладов, сообщений</i>	<i>Групповое творческое задание</i>
	Блок А Контроль знаний		Блок Б Контроль умений, навыков			
Тема 1.1	+	+		-	+	+
Тема 1.2	+	+	+	-	+	+
Тема 1.3	+	+	+	-	+	+
Тема 2.1	+	+	+	-	+	+
Тема 2.2	+	+	+	-	+	+
Тема 2.3	+	+	+	-	+	+
Тема 2.4	+	+	+	-	+	+
Тема 2.5	+	+	+	-	+	+

1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	Не зачтено	Зачтено		
II этап Уметь принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности (ОПК -4 / ОПК 4.2)	Фрагментарное умение принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности / Отсутствие навыков	В целом успешное, но не систематическое умение принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Успешное и систематическое умение принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	не зачтено	зачтено		
	Неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
I этап Знать методики расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации (ПК-2 / 2.3)	Фрагментарные знания- методик расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации /Отсутствие знаний	Неполные знания методик расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методик расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	Сформированные и систематические знания методик расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации
II этап Уметь рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации (ПК-2 / 2.3)	Фрагментарное умение рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Отсутствие умений	В целом успешное, но несистематическое умение рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	Успешное и систематическое умение рассчитывать влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации

III этап Иметь навыки расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации (ПК-2 / 2.3)	Фрагментарное применение навыков расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации	Успешное и систематическое применение навыков расчета влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации
--	--	--	---	--

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Блок А

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тема 1.1

1. Социально-экономической системе присущи такие тенденции своего существования:
 1. торможение;
 2. **функционирование;**
 3. действие;
 4. **развитие.**
2. Кризисы отражают противоречия:
 1. развития;
 2. **функционирования и развития;**
 3. **функционирования.**
3. Объективные причины кризиса:
 1. **связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;**
 2. отражают ошибки и волюнтаризм в управлении;
 3. характеризуют явления климата, землетрясения и др.
4. Субъективные причины кризиса:
 1. характеризуют явления климата, землетрясения и др;
 2. связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;
 3. **отражают ошибки и волюнтаризм в управлении.**
5. Внешние причины кризиса связаны:
 1. с рискованной стратегией маркетинга;
 2. внутренними конфликтами;
 3. **с тенденциями и стратегией макроэкономического развития.**
6. Внутренние признаки кризиса связаны:
 1. **с рискованной стратегией маркетинга;**
 2. с тенденциями и стратегией макроэкономического развития;
 3. **внутренними конфликтами.**
7. К внешним признакам кризиса относятся:
 1. недостатки в организации производства;
 2. **развитие мировой экономики;**
 3. инновационная и инвестиционная политика;
 4. несовершенство управления;
 5. **политическая ситуация в стране.**
8. К внутренним признакам кризиса относятся:
 1. **несовершенство управления;**

2. **недостатки в организации производства;**
3. развитие мировой экономики;
4. **инновационная и инвестиционная политика;**
5. политическая ситуация в стране.

9. Локальные кризисы охватывают:

1. всю социально-экономическую систему;
2. **часть социально-экономической системы;**
3. только определенную группу проблем.

10. Общие кризисы охватывают:

1. часть социально-экономической системы;
2. **всю социально-экономическую систему;**
3. только определенную группу проблем.

11. По структуре отношений в социально-экономической системе можно выделить отдельные группы кризисов:

1. общие и локальные;
2. **экономические и социальные;**
3. **организационные, технологические и психологические;**
4. Макрокризисы и микрокризисы.

12. По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на:

1. общие;
2. **природные;**
3. предсказуемые;
4. **общественные;**
5. **экологические.**

13. Наиболее опасными являются:

1. закономерные кризисы;
2. **латентные кризисы;**
3. явные кризисы.

Тема 1.2.

1. Классический цикл общественного воспроизводства состоит из:

1. двух фаз;
2. **четырёх фаз;**
3. шести фаз.

2. Продолжительность циклом Кондратьева составляет:

1. 3 – 5 лет;
2. 7 – 11 лет;
3. 12 лет;
4. 20 лет;
5. **40 – 60 лет.**

3. Продолжительность циклом Джаглера составляет:

1. 3 – 5 лет;
2. **7 – 11 лет;**
3. 12 лет;
4. 20 лет;

5. 40 – 60 лет.
4. Частные хозяйственные циклы охватывают период:
 1. 3 – 5 лет;
 2. 7 – 11 лет;
 3. **1 - 12 лет;**
 4. 20 лет;
 5. 40 – 60 лет.
5. Главной движущей силой циклов Кондратьева являются:
 1. колебания инвестиционной активности;
 2. **радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;**
 3. сдвиги в воспроизводственной структуре производства;
 4. взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
 5. колебания относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.
6. Главной движущей силой циклов Кузнеца являются:
 1. колебания инвестиционной активности;
 2. радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
 3. **сдвиги в воспроизводственной структуре производства;**
 4. взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
 5. колебания относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.
7. Главной движущей силой циклов Джаглера являются:
 1. колебания инвестиционной активности;
 2. радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
 3. сдвиги в воспроизводственной структуре производства;
 4. **взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;**
 5. колебания относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.
8. Главной движущей силой циклов Китчина являются:
 1. колебания инвестиционной активности;
 2. радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
 3. сдвиги в воспроизводственной структуре производства;
 4. взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
 5. **колебания относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.**
9. Главной движущей силой частных хозяйственных циклов являются:
 1. **колебания инвестиционной активности;**
 2. радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
 3. сдвиги в воспроизводственной структуре производства;
 4. взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
 5. колебания относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на

предприятиях.

10. Промежуточные, частные, отраслевые, структурные кризисы относятся:

1. **к нерегулярным экономическим кризисам;**
2. к регулярным экономическим кризисам;
3. к циклическим кризисам;
4. к общим кризисам.

Тема 1.3

1. Цикл развития социально-экономической системы состоит:

1. из двух этапов;
2. из трех этапов;
3. **из пяти этапов;**
4. из семи этапов.

2. Эксплерентный этап развития социально-экономической системы характеризуется:

1. **её зарождением в рыночной экономической среде и формирование ее первоначальной структуры;**
2. повышением эффективности деятельности, завоевыванием какого-либо сегмента рынка, упрочением своих рыночных позиций;
3. достижением зрелого состояния и устойчивого положения на рынке;
4. упадком и старением, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются;
5. ее деструктуризацией и прекращением существования в прежнем виде.

3. Пациентный этап развития социально-экономической системы характеризуется:

1. её зарождением в рыночной экономической среде и формирование ее первоначальной структуры;
2. **повышением эффективности деятельности, завоевыванием какого-либо сегмента рынка, упрочением своих рыночных позиций;**
3. достижением зрелого состояния и устойчивого положения на рынке;
4. упадком и старением, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются;
5. ее деструктуризацией и прекращением существования в прежнем виде.

4. Виолентный этап развития социально-экономической системы характеризуется:

1. её зарождением в рыночной экономической среде и формирование ее первоначальной структуры;
2. повышением эффективности деятельности, завоевыванием какого-либо сегмента рынка, упрочением своих рыночных позиций;
3. **достижением зрелого состояния и устойчивого положения на рынке;**
4. упадком и старением, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются;
5. ее деструктуризацией и прекращением существования в прежнем виде.

5. Коммутантный этап развития социально-экономической системы характеризуется:

1. её зарождением в рыночной экономической среде и формирование ее первоначальной структуры;
2. повышением эффективности деятельности, завоевыванием какого-либо сегмента рынка, упрочением своих рыночных позиций;
3. достижением зрелого состояния и устойчивого положения на рынке;
4. **упадком и старением, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности**

- заметно ухудшаются;**
5. ее деструктуризацией и прекращением существования в прежнем виде.
 6. Латентный этап развития социально-экономической системы характеризуется:
 1. её зарождением в рыночной экономической среде и формирование ее первоначальной структуры;
 2. повышением эффективности деятельности, завоевыванием какого-либо сегмента рынка, упрочением своих рыночных позиций;
 3. достижением зрелого состояния и устойчивого положения на рынке;
 4. упадком и старением, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются;
 5. **ее деструктуризацией и прекращением существования в прежнем виде.**
 7. Симптомы проявляются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.
 1. **Да;**
 2. Нет.
 8. Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития.
 1. **Да;**
 2. Нет.
 9. Периоды между этапами цикла развития фирмы называются:
 1. Вспомогательными;
 2. **Переходными;**
 3. Систематическими.
 10. Незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе кризисы:
 1. Пациентов;
 2. **Эксплерентов;**
 3. Виалентов.

Тема 2.1

1. Верно ли, что управляемые процессы антикризисного развития при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот.
 1. **Да;**
 2. Нет.
2. Возможность антикризисного управления определяется:
 1. **человеческим фактором;**
 2. техническим фактором;
 3. социальным фактором;
 4. **знанием циклического развития социально-экономических систем.**
3. Система антикризисного управления должна обладать такими свойствами:
 1. **гибкость и адаптивность;**
 2. склонность к уменьшению неформального управления;
 3. **диверсификация управления;**
 4. увеличение централизма.
4. Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

1. **кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;**
2. кризисы невозможно ускорять, предварять, отодвигать;
3. **к кризисам можно и необходимо готовиться;**
4. **кризисы можно смягчать;**
5. управление в условиях кризиса не требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства.

5. Кризис – это:

1. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
2. **крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;**
3. ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

6. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

1. **да;**
2. да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
3. да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
4. нет.

7. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

1. **объективные и субъективные;**
2. количественные и качественные;
3. краткосрочные и долгосрочные;
4. обратимые и необратимые;
5. все вышеперечисленное.

8. Как следует относиться к кризисам:

1. опасаться;
2. бороться;
3. приветствовать;
4. разрешать;
5. **все вышеперечисленное;**
6. только а, б и в.

9. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

1. да;
2. **нет.**

10. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

1. проблематика кризиса, острота кризиса;
2. масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
3. причины кризиса, возможные последствия кризиса;
4. **все вышеперечисленное;**
5. только а, б.

Тема 2.2

1. Объектом диагностики может быть:

1. только статическая система;

2. динамическая система;
 3. **любая система;**
 4. **какой-либо элемент системы.**
2. Аутентичность процесса диагностирования означает, что:
 1. должна соблюдаться точность диагноза;
 2. **он должен основываться на первоисточниках;**
 3. необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта.
 3. Объективность процесса диагностирования означает, что:
 1. должна соблюдаться точность диагноза;
 2. он должен основываться на первоисточниках;
 3. **необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта.**
 4. Аналитический метод основывается:
 1. **на различных операциях со статистическими данными;**
 2. на обобщении оценок и информации, данной экспертами;
 3. на определении лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата;
 4. на решении задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения.
 5. Экспертный метод основывается:
 1. на различных операциях со статистическими данными;
 2. **на обобщении оценок и информации, данной экспертами;**
 3. на определении лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата;
 4. на решении задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения.
 6. Метод линейного программирования основывается:
 1. на различных операциях со статистическими данными;
 2. на обобщении оценок и информации, данной экспертами;
 3. **на определении лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата;**
 4. на решении задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения.
 7. Метод динамического программирования основывается:
 1. на различных операциях со статистическими данными;
 2. на обобщении оценок и информации, данной экспертами;
 3. на определении лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата;
 4. **на решении задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения.**
 8. На первой стадии работы с информацией осуществляют:
 1. расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта;
 2. **ее сбор и группировку методом кластерного анализа;**

3. получение выводов о диагностируемом объекте.
9. На второй стадии работы с информацией осуществляют:
 1. **расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта;**
 2. ее сбор и группировку методом кластерного анализа;
 3. получение выводов о диагностируемом объекте.
10. На первой стадии работы с информацией осуществляют:
 1. ее сбор и группировку методом кластерного анализа;
 2. расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта;
 3. **получение выводов о диагностируемом объекте.**

Тема 2.3

1. Причины, из-за которых предприятие попадает в кризис делятся на такие группы:
 1. государственные и внутрипроизводственные;
 2. **внешние и внутренние;**
 3. технические и экономические.
2. К внешним причинам, из-за которых предприятие попадает в кризис, относятся:
 1. **политические факторы;**
 2. **состояние национальной экономики;**
 3. низкое качество продукции.
3. Верно ли, что внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, могут быть причиной кризиса.
 1. **Да;**
 2. нет.
4. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать:
 1. только на стадии становления;
 2. только на стадии спада;
 3. **на всех стадиях.**
5. Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли.
 1. **да;**
 2. нет.
6. Краткосрочные кризисные ситуации могут быть устранены с помощью:
 1. внешних мероприятий;
 2. **оперативных мероприятий;**
 3. стратегических мероприятий.
7. При анализе конкурентной среды выделяют:
 1. три ее основных составляющих;
 2. **пять ее основных составляющих;**
 3. семь ее основных составляющих.
8. При анализе макросреды выделяют такие сектора:

1. **политический;**
2. географический;
3. отраслевой;
4. **социальный.**

9. Метод создания сценариев – это...

1. определение лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата;
2. расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния отрасли в будущем;
3. **реалистическое описание того, какие тенденции могут проявляться в той или иной отрасли в будущем.**

10. Цели являются:

1. конечным пунктом системы стратегического планирования на предприятии;
2. **исходным пунктом системы стратегического планирования на предприятии;**
3. промежуточным пунктом системы стратегического планирования на предприятии.

11. К тактическим мероприятиям по выходу из кризиса не относятся:

1. сокращение расходов;
2. закрытие подразделений;
3. повышение цен на продукцию;
4. **пересмотр целей предприятия.**

12. Верно ли, что тактическое планирование осуществляется отдельно от выбранной стратегии.

1. Да;
2. **Нет.**

Тема 2.4

1. Инновационный кризис проявляется:

1. в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
2. в отсутствии источников финансирования;
3. в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов;
4. **все ответы верные.**

2. Кому принадлежит наибольший вклад в развитии теории инновации:

1. **Шумпетеру;**
2. Смитту;
3. Рикардо.

3. Инновационный потенциал предприятия определяется:

1. **техническими факторами;**
2. **управленческими факторами;**
3. социальными факторами.

4. Различают такие типы инновационной стратегии:

1. **адаптивную;**
2. управленческую;
3. **конкурентную;**
4. ускоренную.

5. Инновационные проекты характеризуются:
 1. краткосрочностью периода разработки и доведения продукта до конечного потребителя;
 2. **высокой степенью неопределенности получаемых научно-технических результатов;**
 3. низкой степенью риска достижения коммерческого успеха;
 4. незначительным объемом необходимых инвестиций;
6. Инновационным процессам не характерна цикличность развития.
 1. да;
 2. **нет.**
7. В случае успешной реализации инновационного проекта, его доходность будет высокой.
 1. **да;**
 2. нет.
8. Отбор инновационных проектов может происходить в:
 1. два этапа;
 2. **три этапа;**
 3. четыре этапа.
9. Технопарки делятся на
 1. исследовательские;
 2. технологические;
 3. промышленные;
 4. **все ответы верные.**
10. Технологический трансферт способствует:
 1. сокращению объема продаж и рынков сбыта;
 2. увеличению стоимости производства;
 3. **сокращению издержек производства.**

Тема 2.5

1. Комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий— это.....
 1. Стратегия антикризисного управления;
 2. Тактика антикризисного управления;
 3. **Технология антикризисного управления.**
2. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:
 1. повышает;
 2. **снижает;**
 3. не влияет.
3. Эффективность антикризисного управления проявляется в:
 1. **степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;**
 2. в степени достижения целей;
 3. в степени роста потенциала;
 4. в степени развития управления.
4. Технологическая схема антикризисного управления состоит из:
 1. трех блоков;
 2. пяти блоков;

3. **восьми блоков;**
 4. десяти блоков.
5. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:
1. гибкость и адаптивность;
 2. склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
 3. диверсификация управления;
 4. снижения централизма;
 5. усиление интеграционных процессов;
 6. **все вышеперечисленное.**
6. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:
1. профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
 2. методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
 3. корпоративность; лидерство;
 4. оперативность и гибкость управления;
 5. стратегия и качество антикризисных программ;
 6. система мониторинга кризисных ситуаций;
 7. **все вышеперечисленное.**
7. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:
1. **целями развития;**
 2. необходимостью смягчения кризиса;
 3. необходимостью подготовки к кризису;
 4. все вышеперечисленное;
 5. только б и в.
8. Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации является:
1. создание специализированной рабочей группы;
 2. **разработка управленческих решений;**
 3. создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации;
 4. оценка и анализ качества выполнения управленческих решений.
9. Общая последовательность разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из:
1. шести блоков;
 2. восьми блоков;
 3. **одиннадцати блоков;**
 4. четырнадцати блоков.
10. Структурно-морфологический анализ кризисной ситуации. включает в себя:
1. три блока;
 2. пять блоков;
 3. **одиннадцать блоков;**
 4. двенадцать блоков.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценивания при текущем контроле	
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);	
процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)	
процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)	
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)	

Вопросы для устного опроса

Тема 1.1

1. Дайте определение термина кризис.
2. Охарактеризуйте причины возникновения кризиса.
3. Какие бывают последствия кризиса?
4. Дайте характеристику кризиса по масштабам проявления и по проблематике.
5. Перечислите и охарактеризуйте группы кризисов по структуре отношений в социально-экономической системе.
6. Какие существуют кризисы в зависимости от непосредственных причин возникновения?

Тема 1.2

1. Что является причиной возникновения экономических кризисов?
2. Раскройте сущность экономического кризиса.
3. Назовите фазы классического цикла общественного воспроизводства.
4. Перечислите и охарактеризуйте разновидности циклов.
5. Дайте характеристику регулярных и нерегулярных кризисов.

Тема 1.3

1. Какие существуют факторы кризисного развития организации?
2. Какие бывают симптомы и причины возникновения кризисов в организации?
3. Перечислите этапы цикла развития организации.
4. Дайте общую характеристику фирмы - эксплорента.
5. Что свойственно для патиентного этапа развития организации?
6. Какие признаки присущи фирмам - виолентам?
7. Охарактеризуйте коммутантный этап развития организации.
8. Раскройте сущность леталентного этапа развития организации.
9. Перечислите и дайте общую характеристику переходных этапов развития организации.

Тема 2.1

1. На какие группы делятся все процессы, происходящие в организации?
2. Дайте определение понятиям управляемые и неуправляемые процессы.
3. Что понимается под антикризисным развитием?
4. Дайте определение антикризисного управления.
5. Чем определяется возможность антикризисного управления?
6. С чем связана необходимость антикризисного управления?
7. Охарактеризуйте проблематику антикризисного управления.
8. Назовите признаки и особенности антикризисного управления.
9. Что понимается под эффективностью антикризисного управления?
10. Дайте характеристику основных факторов, определяющих эффективность антикризисного управления.

Тема 2.2

1. Дайте определение термина диагностика.
2. Что является объектом диагностики?
3. Какие цели и задачи диагностики?
4. Охарактеризуйте типы диагноза.
5. Какие требования предъявляются к диагностированию?
6. Какие существуют этапы диагностики кризиса?
7. Назовите методы диагностики кризиса.

8. Какую роль играет информация в диагностике кризиса?

Тема 2.3

1. Какую роль играет стратегия в антикризисном управлении?
2. Назовите группы причин, по которым предприятия попадают в кризис.
3. Перечислите и охарактеризуйте этапы разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.
4. Раскройте сущность анализа внешних факторов с целью выявления причин кризиса.
5. Дайте общую характеристику анализа состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации?
6. В чем заключается сущность пересмотра миссии и системы целей предприятия?
7. Какие тактические меры по выходу из экономического кризиса?

Тема 2.4

1. Какова роль инновационного процесса как фактора антикризисного управления?
2. Назовите и дайте общую характеристику этапам инновационного процесса.
3. В чем заключается сущность инновационного потенциала предприятия?
4. Какими факторами определяется инновационный потенциал предприятия?
5. Раскройте сущность инновационной стратегии предприятия.
6. Охарактеризуйте основные типы инновационной стратегии предприятия.
7. Какова роль государственной инновационной стратегии антикризисного развития?
8. Дайте определение термина инновационная инфраструктура.
9. Перечислите и охарактеризуйте инновационные инфраструктуры нового типа.

Тема 2.5

1. Дайте определение термина технология антикризисного управления.
2. Какую роль играет технология антикризисного управления?
3. Перечислите и охарактеризуйте блоки технологической схемы антикризисного управления.
4. Какова роль системы контроля и выявления признаков кризисной ситуации?
5. Назовите признаки кризисной ситуации.
6. Что понимается под разработкой управленческих решений?
7. Назовите факторы, влияющие на качество управленческих решений.
8. Перечислите этапы разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
9. В чем заключается сущность структурно - морфологического анализа кризисной ситуации?
10. Назовите и охарактеризуйте этапы структурно - морфологического анализа кризисной ситуации.
11. Какие параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт	«хорошо»

ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Блок Б
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ
ОБУЧАЮЩИХСЯ
Типовые задания для практических занятий

Тема 1.1

Практическое задание 1.

Если вы согласны с утверждением поставьте «+», если вы не согласны с ним поставьте «-».

Утверждение	+/-
1. Локальные кризисы охватывают всю социально-экономическую систему.	
2. Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция может распространяться на всю систему.	
3. По структуре отношений в социально-экономической системе кризисы делятся на внешние и внутренние.	
4. Предсказуемые кризисы наступают как этап развития системы и вызываются объективными причинами.	
5. Кратковременными кризисами управлять легче, чем затяжными.	
6. Латентные кризисы протекают заметно и легко обнаруживаются.	
7. Организационные кризисы проявляются как кризисы регламентации деятельности отдельных подразделений.	
8. Неожиданные кризисы чаще всего – это результат ошибок в управлении.	

Практическое задание 2.

Найдите соответствие между понятиями:

Критерий	Типы кризисов
1. Масштабы проявления.	а) макро- и микрокризисы;
2. Структура отношений в социально экономической системе, дифференциация проблематики ее развития.	б) общие и локальные;
3. Проблематика кризиса	в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические.
4. Непосредственные причины возникновения.	г) природные, общественные экологические.

Тема 1.2

Практическое задание 1.

Если вы согласны с утверждением поставьте «+», если вы не согласны с ним поставьте «-».

Утверждение	+/-
1. Временной лаг между спадами и подъемами составляет цикл развития	
2. Классический цикл общественного воспроизводства состоит из трех фаз	
3. Первоначальным толчком нового периодического кризиса является сокращение совокупного спроса	
4. Продолжительность длинноволновых циклов Кондратьева составляет 20 – 30 лет	
5. Большие циклы Кондратьева состоят из повышающей и понижающей	

волны	
6. Малые циклы экономического развития вписываются в большие, при этом характер малого цикла зависит от того, на какую волну большого цикла он приходится	
7. Регулярные циклы не дают начало новому циклу, в ходе которого экономика проходит все фазы развития	
8. Промежуточный цикл дает начало новому циклу	

Практическое задание 2.

Постройте график периодичности и продолжительности экономических и производственных циклов по Кондратьеву.

Практическое задание 3.

Распределите фазы (депрессия, спад, оживление, подъем) длинных волн Кондратьева по соответствующим стадиям.

Стадии	Фазы
Повышательная	
Понижательная	

Тема 1.3

Практическое задание 1.

Дайте характеристику следующим видам кризисов предприятия:

Кризисы	Характеристика
Организационные	
Экономические	
Технологические	
Социальные	
Психологические	

Практическое задание 2.

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода составила 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства - 1630 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, при условии, что величина срочных гособязательств не возрастет.

Тема 2.1

Практическое задание 1.

Рассчитайте оптимальную структуру привлеченного капитала, если номинальная безрисковая ставка доходности- 6%, среднерыночная ставка доходности реальная- 13%, темпы инфляции- 3%, коэффициент бета- 1,2%, стоимость заемного капитала – 15%, ставка налога- 45%. При росте доли заемного капитала на каждые 5% свыше 30% стоимость собственного капитала увеличивается на 10%.

Практическое задание 2.

Два года назад группа инвесторов учредила общество с ограниченной ответственностью, которое производит товары народного потребления и приносит прибыль. Уставный капитал общества был образован в минимально допустимых размерах, поэтому инвесторы решили для

запуска производства разместить между собой облигационный заем общества в сумме 5 млн. руб. сроком на 2 года с годовым купонным доходом 28%.

В первый год функционирования нового производства условия налогообложения были таковы: Ставка налога на прибыль предприятий и организаций – 35%, Предельная ставка подоходного налога с физических лиц на доходы от инвестиций – 15%, Доходы, полученные физическими лицами в виде процентов по вкладам и займам, подоходным налогом не облагались.

Во второй год порядок налогообложения прибыли предприятий и организаций не изменился. Доходы физических лиц от инвестиций, полученные не в виде дивидендов, стали облагаться в общеустановленном порядке (предельная ставка подоходного налога – 30%). В части процентов по вкладам и займам стал облагаться доход, превышающий уровень средневзвешенной ставки Банка России по кредитам на рефинансирование, увеличенной на 3% пункта. С указанного превышения подоходный налог взимался по ставке 15%. Средневзвешенная ставка Банка России по кредитам на рефинансирование составила во второй год деятельности общества 22,5%.

Как изменилась текущая стоимость налогового прикрытия за два года функционирования общества?

Практическое задание 3.

Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если известно, что:

-оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;

-оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10%;

- чистый дисконтный доход альтернативного проекта, в котором планируется задействовать данное оборудование, — 34 тыс. дол.

Тема 2.2

Практическое задание 1.

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед.

Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Практическое задание 2.

Собственник предприятия выделил 88 ден. ед. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько ден. ед. получит каждый работник, если один из них потратил 3 часа, второй – 25/16 часов, третий – 5 часов?

Тема 2.3

Практическое задание 1.

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около

65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Задание: разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Тема 2.4

Практическое 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 принять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Практическое задание 2.

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0.7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой в размере 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.

Тема 2.5

Практическое задание 1.

Определите размер вероятной выручки от продажи на рынке векселя в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 тыс. руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15 % суммы векселя.

Практическое задание 2.

Если балансовая стоимость контрольного пакета акций в дочернем предприятии фирмы учредителя составляет 2 млн. руб., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса) – 3,2 млн. руб., вероятная выручка от его продажи конкретному потенциальному покупателю – 2,5 млн. руб., номинальная стоимость

составляющих пакет акций – 500 тыс. руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ее доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн. руб., оборотные средства фирмы до продажи пакета акций дочернего предприятия – 8 млн. руб.

Практическое задание 3.

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

Критерии и шкалы оценивания решения практических заданий

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Задача не решена или решена неправильно	«неудовлетворительно»
Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде	«удовлетворительно»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ	«хорошо»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок; получен верный ответ; задача решена рациональным способом	«отлично»

Темы для подготовки реферата (доклада, сообщения, презентации)

Тема 1.1

1. Закономерность и цикличность кризисных явлений.
2. Характерные для XX столетия кризисные явления.
3. Особенности кризисных явлений постсоциалистических государств.

Тема 1.2

1. Жизненные циклы товара, технологии, предприятия и отрасли: анализ и прогноз взаимовлияния.
2. Концепция управления жизненным циклом предприятия: преимущества и недостатки подхода.
3. Взаимосвязь производственного и жизненного циклов предприятия в рыночной экономике.
4. Методы прогнозирования жизненного цикла предприятия.

Тема 1.3

1. Сущность теории циклического развития и ее взаимосвязь с теорией жизненного цикла.
2. Характеристика и анализ движущих сил воспроизводственного цикла предприятия.
3. Критические оценки и сопоставление статической и циклической модели среды организации.

Тема 2.1

1. Программа чрезвычайных мер по стабилизации экономики государства и выхода его из кризисного состояния.
2. Глобализация как один из аспектов кризиса.
3. Человеческий фактор антикризисного управления.

Тема 2.2

1. Диверсификация как стратегия антикризисного управления.
2. Банкротство предприятий как метод антикризисного управления.
3. Консалтинговый менеджмент как элемент антикризисного управления.

Тема 2.3

1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта - программа выхода американской экономики из кризиса.
2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
3. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

Тема 2.4

1. Маркетинг в антикризисном управлении.
2. Риски в антикризисном управлении.

Тема 2.5

1. Менеджер по антикризисному управлению.
2. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
«отлично»	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в	Письменно оформленный доклад (реферат)

	основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями
«хорошо»	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно. Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками
«удовлетворительно»	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении
«неудовлетворительно»	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ «неудовлетворительно»	Изложенный, раскрытый ответ «удовлетворительно»	Законченный, полный ответ «хорошо»	Образцовый ответ «отлично»
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше	Использованы информационные технологии (PowerPoint)	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более	Широко использованы информационные технологии

	4 ошибок в представляемой информации.	частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	2 ошибок в представляемой информации.	(PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров.

Индивидуальное творческое задание

Тематика эссе

Тема 1.1.

1. Причины и возможности преодоления кризисов в социально-экономическом развитии.
2. Основное экономическое противоречие как источник хозяйственного развития и возникновения кризисов.

Тема 1.2

1. Неизбежность и последствия кризисов в социально-экономических системах.
2. Сущность и закономерности экономических кризисов.
3. Сущность и характеристика фаз экономического цикла.
4. **Теории циклического развития и возникновения кризисов.**

Тема 1.3

1. Внешние и внутренние факторы, приводящие организацию к кризису.
2. Маркетинговые факторы как причина кризиса организации.
3. Управленческие факторы как причина кризиса организации.
4. Роль персонала организации в возникновении кризиса организации.
5. Управленческий кризис (на примере организации).
6. Репутационный кризис (на примере организации).
7. Кризис переходного этапа (на примере организации).
8. Кризис стабильности или застоя (на примере организации).

Тема 2.1

1. Системы государственного антикризисного управления.
2. Использование факторов кризиса для развития организации.
3. Конфликты в организации. Их причины и виды. Роль антикризисного управляющего в разрешении конфликтов.
4. Стили и методы антикризисного управления.

Тема 2.2

1. Понятие и виды неплатежеспособности организации. Причины, последствия, способы урегулирования.
2. Диагностика банкротства (на примере организации).
3. **Тема 6.**
4. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
5. Признаки и особенности антикризисного управления.
6. Стратегический менеджмент – основа антикризисного управления.
7. Предпринимательские риски и способы их минимизации.
8. Особенности реализации (тактические приемы) различных стратегий антикризисного управления.

Тема 2.4

1. Инновационный механизм антикризисной деятельности.
2. Венчурный бизнес: сущность, масштабы и роль в развитии инновационной деятельности.
3. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
4. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
5. Инновационный кризис (на примере организации).

Тема 2.5

1. Технологии корпоративного антикризисного управления.
2. Механизм государственной власти и кризисы системы государственного управления. Причины и последствия кризисов государственного управления.
3. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.
4. Методы государственного антикризисного регулирования.
5. Реструктуризация как механизм ликвидации кризиса.

Критерии оценки (в баллах):

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
7. Сдача эссе в установленный срок.

- оценка «отлично» выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

КЕЙСЫ

Тема 1.1

Кейс Покупка активов DaewooMotors

После войны в Южной Корее была создана фирма ShinjinMotors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна GeneralMotors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GMпредприятие ShinjinMotors. 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 DaewooMotors.

В 2000 году компания Daewooофициально объявлена банкротом, а в 2002 году компания GeneralMotorsприобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GMв компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GMDaewooAutoandTechnologyCo (GMDAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели

Daewooбудут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

GeneralMotorsвладеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому ShanghaiAutomotive, а33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

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

Неоправданная агрессивная экспансия DaewooMotorsза пределами Азии (украинское СП «Авто3АЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoои DaewooMotorPolska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (DaewooAutomobileRomania), предприятия в Китае (HarbinHafeiMotorCo.) и Индии (DaewooMotorsIndia). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewooпока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

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

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewooобъявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — KoreaDevelopmentBank.

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, DaewooMotorsответило 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&Poorsмгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении DaewooMotorsбанкротом 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 DaewooMotorsвыставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: FordMotor, DaimlerChryslerAG, FiatSpAi подразделения корейских чаеболов HyundaiMotorCo. и SamsungGroup. Аукцион выигрывает FordMotor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания DaewooMotorsпродана GeneralMotorsза 251 миллион долларов.

Руководители GMпредпочли 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 Daewooзавода (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 DaewooMotors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия DaewooAuto&TechnologyCo. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета DaewooMotors, 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:

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

Тема 2.1

Кейс Петербургские тайны

"Русский дизель" - старейшее машиностроительное предприятие Петербурга, основанное еще в 1862 году Людвигом Нобелем. В первые годы славился он каретами. А к концу столетия русские инженеры выпустили первый отечественный дизель. В 50-е годы на заводе началось серийное производство судовых среднеоборотных дизелей. В наше время "Русский дизель" стал стратегическим предприятием для Военно-Морского флота, для российской атомной энергетики и атомной промышленности.

До 1985 года завод "Русский дизель", а также Специализированное Конструкторское Бюро Дизелестроения (СКБД) входили в состав ПО "Звезда". Одновременно с принятием решения о строительстве во Всеволожском районе Ленинградского дизельного завода (ЛДЗ) было принято решение о создании ПО "Русский дизель", в который вошли завод "Русский дизель", СКБД и ЛДЗ. Потом ПО "Русский дизель" было преобразовано в ГП "Фирма "Русский дизель". Старая производственная площадка, заложенная еще в 1862 году, теперь оказалась прямо в центре Петербурга. Производственные корпуса в основном построены после войны. Стройка во Всеволожске, начатая ударными темпами, превратилась в долгострой. К середине 90-х завод практически встал.

Площадка в Питере требовала капитального ремонта, во Всеволожске не была достроена, а на заводе копились долги: по налогам, по зарплате, за коммунальные услуги и проч. Проведенные государственные проверки показали, что для восстановления платежеспособности необходимо проведение реструктуризации.

В январе 1998 года на "Русский дизель" назначен управляющий Игорь Другов, до этого работавший заместителем гендиректора Санкт-Петербургского регионального вексельного центра.

Основной задачей реструктуризации было сохранение работоспособного имущественного комплекса. Единственной возможностью было введение внешнего управления с наложением моратория на требования кредиторов. В связи с ухудшающейся обстановкой собственник имущества в лице ФУДН (б) потребовало от руководства предприятия подать в суд заявление о возбуждении производства по делу о несостоятельности и введении внешнего управления.

27 февраля 1998 года определением арбитражного суда Санкт-Петербурга и Ленинградской области дело принято к рассмотрению. 31 марта 1998 года на предприятии было введено внешнее управление на 18 месяцев. Внешним управляющим стал Евгений Гуляев, о

назначении которого ходатайствовала ФСДН по согласованию с другими кредиторами. Крупнейшим кредитором ГП было государство, которое в начале 90-х гг. предоставило бюджетные кредиты для строительства завода во Всеволожске.

Для выведения предприятия из кризиса было решено сконцентрировать все производство дизелей на одной площадке во Всеволожске. План внешнего управления включал в себя мероприятия по созданию промышленных предприятий на базе "Русского дизеля" по производству дизелей и автомобилестроительного производства (совместно с Фордом), реализацию оборудования, использование которого не предусмотрено в создаваемых предприятиях, реализацию объектов недвижимости в центре города.

В октябре 1999 года в соответствии с планом внешнего управления было создано ОАО "Русский дизель", в которое были внесены в качестве уставного капитала производственные фонды, действующее оборудование и административные здания нового дизельного завода во Всеволожском районе, ранее принадлежавшие ГП.

В рамках внешнего управления часть предприятия во Всеволожске была продана компании "Форд-Всеволожск". Реализация плана показала, что продажа части имущества и проведение мероприятий, направленных на снижение производственных и иных затрат в условиях общего финансового кризиса, не позволяют восстановить предприятие.

21 декабря 1999 года Решением Арбитражного суда Санкт-Петербурга и

Ленинградской области предприятие признано банкротом, введено конкурсное производство сроком на 12 месяцев, конкурсным управляющим назначен Михаил Гончаров. Была сформирована конкурсная масса, состоящая из пакета акций ОАО "Русский дизель", старых производственных фондов, излишков недвижимого имущества и оборудования. В результате реализации конкурсной массы шли расчеты с кредиторами. Определением суда от 23 января 2000 года срок конкурсного производства был продлен на 6 месяцев.

Несколько объектов социальной сферы были переданы муниципальным образованиям. Кроме того, два здания: "Дом купца Лебедева" и "Дом Нобеля", имеющие историческую и культурную ценность, по решению комитета кредиторов были исключены из конкурсной массы и безвозмездно переданы в федеральную собственность.

При учреждении ОАО "Русский дизель" ГП принадлежал 51% акций, а 49% акций досталось швейцарской компании "Sphynx". В 2000-2001 гг. было проведено пять открытых торгов по продаже пакета акций ГП "Русский дизель". Все они сорвались из-за отсутствия заявок. Пакет удалось продать только в июле 2001 года, когда его цена упала почти в 10 раз - со 120 млн. до 10 млн. руб.

В результате предприятие расплатилось с кредиторами первой и второй очереди. Должников третьей очереди у завода не было, а с кредиторами четвертой очереди, то есть бюджетом, расплатилось примерно на четверть, что составило в денежном выражении 35 миллионов рублей. На остальное, так же как и на погашение долгов перед кредиторами пятой очереди, не хватило конкурсной массы.

Определением Арбитражного суда от 07 августа 2001 года конкурсное производство завершено.

С начала введения процедуры конкурсного производства основной задачей предприятия было максимально снизить социальную напряженность. И одним из первых действий было то, что, в нарушение действующего законодательства, предприятие начало выплату со второй очереди: как только у нас стали появляться какие-то деньги, предприятие направило их на погашение долгов по зарплате и на выплату выходных пособий по увольнению. И это позволило практически избежать конфликтов при увольнении сотен людей. Дольше наступил черед первой очереди. По первой очереди руководство рассматривало два варианта. Один вариант - тот, по которому, как правило, идут на конкурсном производстве и который более удобен для конкурсного управляющего, т.е. все деньги перечисляются в некоторый фонд, который уже сам потом разбирается с выплатой пенсий и т.д. Однако был выбран второй вариант, поскольку предприятие посчитало, что несет ответственность за тех людей, которые работали на заводе, которые получали увечья и т.д. Поэтому предприятие потратило немного

больше времени и усилий, но сделали так, что всем людям персонально выплатили деньги из кассы. Не стали привлекать фонды, просто насчитали, что положено им по соответствующим методикам.

Другой вопрос, тоже социального плана и тоже связанный с нарушением действующего законодательства: когда-то начали строить дом и так и не достроили, т.е. были возведены только стены. Строился он не как жилой дом, а как административное здание, и на балансе "Русского дизеля" был оформлен как "незавершенка". На момент начала конкурсного производства в доме жили работники, которым дом был обещан администрацией. Эти люди вселились и сами достраивали дом, вставляли окна, двери. А этот дом даже не существовал, на бумаге его не было. Тогда предприятие предложило отдать его местным властям. Однако местные власти не согласились, сославшись на то, что дом нежилой и его юридически не существует. Парадокс: люди живут, а дом нежилой. Тогда завод пытался оформить его жилым, однако по имеющимся бумагам его никак нельзя было оформить. По бумагам один фундамент числится. Продать его тоже нельзя, людей же на улицу не выбросишь. Долго искали решение и нашли. Собрали всех жильцов дома и продали им то, что было на балансе, грубо говоря, за один доллар. Смысл был такой: завод передал им права, вы теперь этим владеете, дальше будете сами разбираться. Самое интересное, что кто-то написал в прокуратуру, и прокуратура пыталась это вменить заводу в вину, поскольку здесь существует некоторое нарушение законодательства, но, руководство завода считало, что с точки зрения здравого смысла, не могло же оно способствовать выбрасыванию людей на улицу только из-за несовершенства нашего законодательства. Ну и имело из-за этого некоторые неприятности. Но, тем не менее, люди организовали что-то вроде кондоминиума и борются за свои права. Эти жильцы вкладывали личные деньги, достраивали что-то, и подходить к этому формально было бы, как считает руководство завода, по меньшей мере, некорректно.

Стратегические решения

Был сформирован Комитет кредиторов, в котором практически не было разногласий и который выдерживал общую стратегическую линию всей процедуры. Ситуация была такая: большинство членов комитета были представителями ФСФО. С одной стороны, казалось, что это неудобно для арбитражного управляющего - дополнительный контроль - но на деле это оказалось конструктивным сотрудничеством. Как правило, заводу указывали на ошибки, и это была по-настоящему ценная подсказка. А где нужна была поддержка, то получали соответствующее решение. Фактически удалось в рамках одного государственного органа аккумулировать те долги, которые были в разное время созданы "Русским дизелем" перед государством. Не только налоги, внебюджетные фонды, но и те кредиты, которые были выданы государством.

Практика в ряде случаев такова, что только ленивые не стараются использовать правоохранительные органы в банкротных процедурах для решения каких-то своих вопросов. Грубо говоря, кто с кем «парится» и определяет рычаги воздействия, отмечает управляющий Михаил Гончаров, тот по этим путям и начинает идти. Он приводит показательный пример для деятельности предприятия «Русский дизель»: « Дело касается одного объекта, который был продан еще на этапе внешнего управления некоей фирме. Небольшой объект, принадлежащий "Русскому дизелю". На этапе конкурсного производства выяснилось, что эта фирма не хочет платить по этому договору. Месяц, два проходит, полгода, мы пишем письма: давайте платить или расторгать договор. Никто не платит, мы расторгаем договор. Прибегает руководитель: что расторгли? Мы говорим: ну как же? Вы же не платите. А он (повторяю дословно): "мне мои юристы сказали, что платить не надо, все равно это будет твое." Ну и иди тогда к своим юристам, с ними разговаривай. Далее выставляем на торги этот дом, продаем другой фирме. Другая фирма покупает, вернее, объявляется покупателем. Мы начинаем длительные судебные процессы по выселению арендаторов - фирм, аффилированных с первым покупателем. В результате мы получаем жалобу в прокуратуру, в РУБОП, в УБЭП, где на нас заводятся дела. И самое интересное - мы получаем депутатский запрос из комитета по безопасности, где пишется, что на "Русском дизеле" все разворачивается, все плохо. А цена вопроса относительно

небольшая и достаточно меркантильная - одного жулика начали прижимать. В результате мы имеем всякие прокурорские проверки, несколько поручений Правительства разобраться с Русским дизелем, пишут справки ФСФО, Минэкономки, т.е. складывается интересная ситуация: из-за какого-то мелкого жулика начинает работать вся государственная машина. Это показательно. Результат мы получили такой: выиграли все суды по этому делу. И когда наши оппоненты поняли, что у них никаких ресурсов уже нет: ни депутатские запросы, ни поручения Правительства, ни правоохранительные наезды не срабатывают, они были вынуждены купить это здание немного на других условиях, потому что мы к тому времени уже проводили торги, цена на него повысилась. В результате конфликт был улажен: они получили, что хотели, а мы вынудили их заплатить. Хотя, конечно, все это не очень комфортно. Но, повторяю, я привел этот пример, потому что все сплошь и рядом происходит именно так.»

Основным спорным активом Русского дизеля был пакет акций, который удалось продать не с первого раза

Было несколько вариантов действий по этому пакету акций «Русского дизеля», но предприятие пошло по пути открытых торгов. Это, наверное, был единственно правильный путь, потому что любая прямая продажа по любой цене наверняка привела бы к конфликтам. Торги начали проводить где-то в сентябре 2000 года, а продали акции в мае 2001 года, т.е. при завершении конкурсного производства. Провели порядка пяти открытых торгов, и ни на одном из них не было ни одной конфликтной ситуации по отклонению заявки. Основной момент, связанный с акциями, - это взаимоотношения с таможней. ГП "Русский дизель" владел первоначально при создании общества контрольным пакетом, т.е. 51%. Когда стали готовить к продаже этот пакет, выяснилась очень интересная вещь: оказалось, что примерно 16% из 51% по-настоящему не оплачены, т.е. оборудование, которое было внесено в Уставной капитал общества, не было растаможено, т.е. по закону его вносить было нельзя. И таможня начала его арестовывать. В результате некоторое время ушло на урегулирование споров с таможней, которые закончились тем, что из этих 16% завод отстоял около 12%. На эту сумму акции были признаны законными, но на 4% оборудование потеряли. В результате вместо контрольного пакета в 51% оказался неконтрольный - в 46%. Одно дело продавать контрольный пакет, и другое - большой, но неконтрольный.

В пользу федеральной собственности были переданы два памятника исторического и культурного значения

На балансе ГП были два здания - памятники федерального значения "Дом купца Лебедева" и "Дом Нобеля". Вокруг них все время тоже роилось много заинтересованных лиц, желающих их купить: начиная с коммерсантов типа "Бекара", которые заинтересованы в организации бизнес-центров, до всевозможных российско-шведских и иных объединений, которые хотели забрать дом Нобеля. И, фактически, завод оказался перед дилеммой: что с этим делать. С одной стороны, если идти строго по закону, необходимо было выставить эти здания на торги как имущество, ограниченное в обороте. При этом имущество, ограниченное в обороте, очень сложно продать, потому что не очень ясно, кто сможет быть покупателем (государство или госпредприятия). Тем не менее, заводом было объявлено о своем намерении и он вступил в дискуссию с местным питерским КУГИ. В конечном счете КУГИ занял следующую позицию: да, конечно, скорей всего завод прав (то есть юридически они не смогли доказать, что завод не имеет права продавать), но ни в коем случае нельзя создавать прецедент. На самом деле, понимая, что вырученные деньги пошли бы на погашение четвертой очереди, то есть государству, а это перекладывание из одного кармана в другой, и учитывая очень активную позицию местных властей, руководство завода решило пойти им на встречу. И в результате пустились опять если не на нарушения, то на нестандартную трактовку законов. То есть завод вынес этот вопрос на заседание Комитета кредиторов, который принял решение передать объекты КУГИ. Но самое интересное получилось дальше. Когда завод согласился отдать здания и заявил им, -- принимайте поскорее. Но тут оказалось, что они не умеют это принимать. Судебным решением зафиксировано, что они обязаны принять, и они несут теперь

ответственность. Вопрос о том, кто должен принять эти здания и что с ними делать, КУГИ так и не решил. Это тоже один из парадоксов сегодняшней ситуации.

Отношения с Арбитражным судом

В целом отношения завода с Арбитражным судом складывались нормально.

Суд являл собой удивительное сочетание профессиональности и интеллигентности, что достаточно редкое явление. К сожалению, во многих регионах арбитражные суды ведут себя некорректно, грубо, принимают неадекватные решения, пляшут под дудку местных властей и т.п. Санкт-Петербург же оставляет вполне приятное впечатление, по-видимому, в силу культурных традиций.

Общая характеристика банкротства "Русского дизеля"

Здесь реализована схема так называемого "эффективного рентабельного банкротства". Этот термин ввел управляющий завода Михаил Гончаров, и сейчас он достаточно часто используется. Смысл в том, что банкротные процедуры должны быть направлены на то, чтобы сохранить основной бизнес предприятия-должника. И на "Русском дизеле" это проявилось наглядно, т.е. сначала была санация, потом наблюдение, потом внешнее управление. На этапе внешнего управления появились новые бизнесы, и на конкурсном производстве они перешли к эффективным собственникам. В результате мы имеем два работающих предприятия, созданные на базе "Русского дизеля". Это ОАО "Русский дизель" во Всеволожске, который сегодня работает и имеет определенную перспективу, несмотря на виртуальные РКовские акции : "делать алюминий, не делать....". Второе производство - автомобильное ("Форд"). И, в принципе, еще один результат в том, что вредное производство вынесено из центра города.

(Из интервью управляющего завода «русский дизель» Михаила Гончарова)

Вопросы к кейсу:

- Что привело завод «Русский дизель» к банкротству?
- Как осуществлялась процедура конкурсного производства?
- Как осуществлялась продажа завода новым владельцам?
- Какие проблемы стояли в процессе арбитражного разбирательства?
- Насколько, на Ваш взгляд, были соблюдены правовые нормы процедуры банкротства?
- Как руководство завода соблюдало интересы своих работников?

Тема 2.2

Кейс Антикризисное управление в компании USAIRWAYS

Американская компания USAirways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время, спрос на билеты продолжал падать.

Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании USAirways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок.

Причины кризиса

Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998-1999 годах авиастроительные компании планировали снижение объемов.

Еще до событий 11 сентября как в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишки мощности. Причем - на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу.

То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

Проявление кризиса

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке USAirwaysне удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов USAirwaysпойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для USAirwaysстанет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация.

Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве USAirwaysвынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина. Протянуть руку помощи USAirwaysоказался не готов даже собственный акционер компании - пенсионный фонд RetirementSystemsofAlabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн. долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки.

Банкротство USAirwaysстанет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке.

USAirwaysособенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США.

А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

Пути выхода из кризиса

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн. долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн. долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн. долларов. При этом финансовые потери USAirways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд. долларов США. Банкротство компании USAirwaysне означает ее краха.

Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда сотрудников на 1 млрд. долларов. Антикризисные меры Дэвида Сигела помогли USAirwaysгод назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе.

USAirwaysоказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд. долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд. долл. - правительственный заем на сумму 1 млрд. долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн. долларов от государственного пенсионного фонда RetirementSystemsofAlabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании.

Оказавшись вновь в кризисной ситуации, USAirwaysсобиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 - о банкротстве - станет наиболее подходящей. Главные акционеры авиакомпании - RetirementSystems- даже надеются, что банкротство может спасти USAirwaysот ликвидации.

Таким образом, учитывается тот факт, что американское законодательство о банкротствах предусматривает, что компания, подавшая соответствующий иск, получает защиту от требований кредиторов на время реализации плана по оздоровлению бизнеса. И если компании удастся принять экстренные меры, то процедура ликвидации не коснется USAirways.

Вопросы к кейсу:

- Можете ли Вы дополнить перечень причин, вызвавших кризис компании USAirways?
- Какие еще авиакомпании, находящиеся в настоящее время в состоянии кризиса, Вам

известны? Дайте характеристику их кризисного положения. Чем оно вызвано ?

- Какие меры по выведению авиакомпании USAirways Вы могли бы предложить?

Тема 2.3

Кейс Кризис Levi Strauss & Co

Спад на европейском рынке джинсовой одежды, наметившийся в последние годы, был обусловлен, обострившейся конкуренцией - наряду с развитием «исторических» брендов, появились демократичные джинсовые линии и стали активно продвигаться практически всеми премиальными дизайнерскими марками. В компании Levi Strauss & Co стали строить новую стратегию укрепления своих позиций - как наиболее продаваемый джинсовый бренд в мире.

Компания Levi Strauss & Co была создана в 1853 году иммигрантом из Баварии Леви Страуссом. Через 20 лет он запатентовал технологию пропитки, которая делала хлопковую ткань гораздо более прочной, превращая ее в деним (джинсовая ткань). С тех пор, по оценкам Levi Strauss & Co, компания продала во всем мире 3,5 млрд. пар своих знаменитых джинсов.

Levi's сегодня занимает первое место среди брендов джинсовой одежды в нескольких европейских странах: компания возглавляет этот перечень как в мужской, так и в женской джинсовой одежде во Франции и Италии, а на рынках Германии, Испании и Великобритании компания среди первых в мужской джинсовой одежде. Впервые за пять лет Levi Strauss & Co удалось увеличить свою долю среди покупателей-мужчин в возрасте от 11 до 24 лет, и впервые за восемь лет доля в премиальном сегменте женской джинсовой одежды остается стабильной.

В конце 1990-х годов джинсовый рынок испытывал глубокий спад. Причиной тому были:

- высокий уровень конкуренции, который был обусловлен не только развитием джинсовой темы в дизайнерских брендах, но и запуском узкосегментированных, нишевых джинсовых брендов - для экстремальных видов спорта или в спокойном городском стиле;
- конкурентами автоматически становились все компании - производители потребительских товаров, ориентированных на возрастную аудиторию 15 - 25 лет;

С другой стороны, высокая конкуренция в сегменте джинсовой одежды служила индикатором того, что джинсы в моде, что было положительным моментом. У Levi Strauss & Co было большое преимущество по сравнению с конкурентами, ведь весь мир до сих пор воспринимает Levi's как авторитетный, оригинальный джинсовый бренд.

Однако жесточайшая конкуренция на рынке одежды привела к финансовым затруднениям в компании. Пик доходов Levi Strauss & Co был отмечен в 1996 году, когда они составили 7,1 млрд. долларов. В течение последующих 8 лет ее прибыли неуклонно падали в борьбе с другими производителями до 4,1 млрд. долларов в 2004 году, к примеру, главным конкурентом Levi's является VF Corporation владеющей брендами Lee и Wrangler.

- компания погрязла в долгах, общая сумма которых составляла около 2,2 млрд. долларов. В самый разгар кризиса в Levi's объявил об отставке финансовый директор компании Билл Чиассон;

- был допущен ряд ошибок в выплате налогов за 1998-1999 финансовый год. В связи с этим были выдвинуты против компании обвинения в финансовых махинациях.

Кризис заставил компанию экономить на издержках и перенести производство в другие страны с более дешевой рабочей силой, в основном в Азию и Латинскую Америку. Главные фабрики Levi Strauss & Co были закрыты в США в 2002 году - в Блу-Ридже (шт. Джорджия), Сан-Франциско, Пауэлле (шт. Теннесси), а также три предприятия в Техасе. В 2003 г. работу потеряли около 2 тыс. человек, занятых производством. В Канаде в марте 2004 года были закрыты 2 предприятия, и сокращены 1180 работников. В общей сложности с 1997 года Levi's закрыла 29 фабрик, уволив около 20 тыс. сотрудников⁶. В этих условиях руководство компании приняло решение сфокусироваться на маркетинге, а производством джинсовой одежды под знаменитым лейблом займются сторонние производители по всему миру.

Важно было не только сохранить у потребителей ощущение авторитетности бренда, но и предложить рынку что-то новое, дабы доказать, что компания не остается в прошлом, а

уверенно шагает в будущее, определяя его. Таким инновационным шагом стал запуск линии Levi'sEngineeredJeans: первые эргономичные джинсы, смоделированные с точки зрения удобства в движении, внесли струю свежести, молодости и инноваций на рынок. Сегодня компания также придерживается философии инноваций, стараясь предлагать рынку новые решения в дизайне и продвижении продуктов.

Сегодня Levi's- это не только джинсы, но и «totallook», то есть полный ассортимент повседневной одежды, включающий рубашки, футболки, брюки - наряду с продукцией из традиционного денима.

Все это - реализация новой стратегии поведения на европейском рынке, которую руководство начало внедрять в 2004 - 2005 годах. Эта стратегия развивается в четырех ключевых направлениях: контроль, бренд, логистика и рынок:

- Контроль предполагает введение программ по снижению издержек, контроль за оперативной деятельностью с тем, чтобы сделать бизнес более прибыльным.
- Направление «бренд» подразумевает развитие и репозиционирование ключевого бренда на европейском рынке -бренда Levi's.
- Направление «логистика» означает совершенствование системы поставок.
- Под «рынком» предполагается адаптация общеевропейской бизнес-модели под локальные условия, учитывая специфику каждой отдельной страны.

В условиях быстроменяющейся рыночной ситуации компаниям просто необходимо адаптироваться к условиям рынка, в том числе и за счет изменений в своей структуре. С целью совершенствования логистической системы была введена новая должность - вице-президент по улучшению бизнес-присутствия. В его обязанности входит обеспечение своевременной, быстрой, гибкой и недорогой доставки продукции потребителю. Этот человек отслеживает всю цепочку - от создания дизайна будущего изделия до момента получения продукта потребителем - и выявляет участки, которые могут быть упрощены и улучшены для достижения максимальной эффективности бизнес-процессов.

Руководство стало гораздо больше внимания уделять своевременности поставок и наиболее полному ассортиментному присутствию, а также потребностям отдельных рынков в конкретных продуктах - например, на итальянском и испанском рынках особой популярностью пользуется линия Levi'sEngineeredJeans. Анализ ситуации позволяет корректировать локальную стратегию и более точно прогнозировать результат последующих шагов.

В LeviStrauss& Co значительно переработали стратегию продвижения на локальные рынки. В России, например, для этого пришлось поменять саму форму присутствия на рынке - вместо собственного представительства продажами культовых джинсов теперь занимается эксклюзивный дистрибутор, подразделение «Джамилько» компании LVB.

Чтобы сохранить лидерство, компания собирается позиционировать Levi'sкак премиумный бренд, одновременно отзывая с рынка линию более дешевой джинсовой одежды Levi's580, которая была представлена около двух лет назад. Стратегия премиумизации подразумевает более инновационный крой, интересные решения в отделке готовых изделий -сегодня это ярко демонстрирует серия Levi'sBlue. Репозиционирование ключевого бренда также означает построение более тесных взаимоотношений с клиентом, поэтому LeviStrauss& Co меняет свое поведение на рынке, перестает быть просто производственно-торговой компанией и осваивает философию ритейлера.

Основное внимание сосредоточивается на потребителе и основные усилия затрачиваются на то, чтобы выстроить тесную связь между покупателями и брендами. Достигается это, например, за счет значительных инвестиций в рекламу и маркетинг - расходы на рекламу за последние два года ежегодно растут на 25 - 34%. Помимо этого большое внимание уделяется построению эффективной системы дистрибуции, начиная от оформления магазинов и заканчивая ассортиментом продукции, чтобы покупатель мог составить представление не только о базовых продуктах, но и о новейших разработках фирмы.

Вопросы к кейсу :

- Что привело компанию LeviStrauss& Co к кризисной ситуации?

- Какие основные конкуренты компании LeviStrauss& Co?
- Какую антикризисную стратегию разработало руководство компании?

Тема 2.4

Кейс Кризис пленочных фотоаппаратов

EastmanKodakCompanубыла создана в 1881 году в США изобретателем и банковским клерком Джорджем Истменом и бизнесменом Генри Стронгом. В 1888 году компания Истмена выпустила на рынок компактный фотоаппарат под маркой Kodakсо слоганом "Вы нажимаете кнопку затвора, а мы делаем все остальное". Последующая история компании Kodak- череда революционных изобретений, самое значительное из которых- цветная фотопленка. Сегодня Kodak- транснациональная корпорация с отделениями в 68 странах мира. Три основные направления бизнеса - производство пленки и аналоговой фототехники, цифрового кино- и фотооборудования и медицинского оптического оборудования. Оборот EastmanKodakCompanу в 2004 году составил \$13,5 млрд.

Причины кризиса:

Внешние

- Мировой "цифровой" бум привел к тому, что цифровыми фотоаппаратами снимают практически все: студенты и офисные клерки, домохозяйки и путешественники.
- конкуренция (невыносимая) со стороны цифровой техники. 75% отснятых снимков во всем мире фотолюбители не распечатывают, а хранят в виде файлов - таковы данныеKodak. И, по мнению большинства участников рынка, рынок фотопленки и дальше будет постоянно уменьшаться. Со временем основная часть оборота будет приходиться на киностудии, которые используют цифровые технологии лишь на стадии постпродакшн, и медицинские предприятия, где пленка используется для рентгеновской съемки.
- Потребители перестали печатать фотографии из-за лени. Они не хотят идти куда-то, когда можно хранить и просматривать фото в компьютере.

внутренние

- В 2000 году все крупные производители пленочных фотоаппаратов и потребительской электроники заявили о планах массового производства "цифры", аKodakupорно продолжал выпускать пленочную технику и расходные материалы для нее. В итоге с переходом на цифровые технологии компания опоздала, и последствия этого проявились почти сразу же.

Проявления кризиса:

- стремительное падение спроса на плёночные фотоаппараты и. соответственно, на расходные материалы к ним и плёнки;
- резкое снижение клиентов, желающих распечатать плёнки.
- В 2001 году выручка подразделения по работе с потребителями, куда входят все связанные с любительской фотографией направления, уменьшилась на 7%. К 2003 году корпорация зафиксировала снижение прибыли уже на 61% и оказалась на грани банкротства. Корпоративный долг Kodakдостиг \$3 млрд, рейтинговое агентство Standard&Poor'sпонижило долгосрочный кредитный рейтинг Kodakдо самого низкого инвестиционного уровня. Финансовые аналитики начали сомневаться, что концерн расплатится с долгами.

Последствия кризиса:

- Фотогигант опомнился только осенью 2003 года и объявил, что пересматривает свои стратегические приоритеты в пользу цифровой фотографии. Тогда 70% всех доходов компания получала от реализации фотопленки и пленочного оборудования, и этот показатель было решено к 2006 году сократить до 40% за счет продаж цифровой техники.
- Потеря рыночной доли - топ-менеджеры Kodakпризнают, что на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером
- закрытие заводов и сокращение штатов на 25 тысяч человек, с целью экономии средств- Компании пришлось выплатить налоговым органам 900 млн. долларов (органы финансового контроля США считали, что Кодак существенно завышает расходы на реструктуризацию своего бизнеса и таким образом намеренно сокращает налогооблагаемую базу)

Пути выхода из кризиса:

предпринятые

Kodak укрепляет свои позиции в области бытовой электронной техники. Компания выступила с предложением за \$35 млн. выкупить у мелких инвесторов все обыкновенные акции японского производителя цифровых камер Chinon Industries в дополнение к тем, которые на сегодняшний день уже принадлежат Kodak.

В 2004 году компания уволила примерно 15 тысяч своих сотрудников по всему миру, что составляет примерно 20 процентов от общего числа её работников, что обошлось ей в \$1,3-1,7 млрд. на выплату выходных пособий и ликвидацию активов. По оценкам, к 2007 г. такой шаг позволит компании снизить эксплуатационные затраты на \$800 млн. - \$1 млрд.

Компания Eastman Kodak Co. заключила соглашение с компанией Bolt, которая, является универсальной коммуникационной платформой для 15 - 24 летних клиентов. Соглашение заключено с целью развития совместных фотоуслуг с использованием программных приложений Kodak для увеличения, печати и хранения изображений. Подкрепленная инфраструктурой Kodak, компания Bolt будет использовать услугу Kodak PictureReady, интегрированную загрузку изображения, увеличение, хранение и систему доставки для поддержки профильного оборудования своих клиентов. Kodak также будет служить эксклюзивным провайдером цифровой печати. Совместная услуга станет ключевым направлением деятельности Bolt с инструментами обработки цифрового изображения, интегрированными посредством сайта.

От технологически простых решений Kodak перешел к более сложным и обратился в свою пользу интернет-технологии, развивая сервис онлайн-печати. Два года назад Kodak приобрел американский портал O-photo, основанный в середине 1990-х. Сайт был переименован в Kodak EasyShare Gallery. Там фотолюбители могут хранить снимки в электронном виде. Сделав щелчок по любому из снимков, хранящихся на сервере, можно отправить его на печать или заказать в напечатанном виде с доставкой. Этот сервис сейчас доступен в Европе и США, а в России проходит тестовую обкатку.

планируемые

В компании надеются, что ее богатый опыт в области сбыта широкого спектра оборудования для обработки цифровых изображений обеспечит Kodak преимущество перед конкурентами в производстве принтеров и бумаги, а также в предоставлении услуг по онлайн-новому архивированию изображений, полученных с помощью цифровых фотокамер.

По мнению экспертов, темпы роста рынка цифровых фотоаппаратов существенно снизятся из-за успешного продвижения так называемых камерофонов - мобильных телефонов с встроенными фотокамерами. О замедлении роста цифрового фоторынка еще в начале 2005 года предупреждала Японская ассоциация производителей фототехники. Так, если с 2003-го по 2004 год общемировой рынок вырос на 37,7%, то в текущем году - только на 21%.

На рынке цифровой фототехники Kodak не обладает никакими преимуществами - не случайно здесь она далеко не всегда оказывается лидером. В России Kodak, по данным дистрибуторов, занимает лишь 5-6% рынка и сильно отстает от лидеров - Canon (25-30%), Olympus (20%), Nikon и Sony (у каждого по 11-13%). Даже топ-менеджеры Kodak признают, что и на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером. Единственный *шанс* для компании - возродить умерший рынок фотопечати. Так, в Kodak считают, что в будущем потребители начнут печатать и с сотовых телефонов, и фотогигант совместно с Nokia и Motorola разработал программное обеспечение для мобильных телефонов, которое позволяет обрабатывать снимки на экране телефона и отправлять их на печать по беспроводной связи. Услуга пока непопулярна, поскольку лишь несколько моделей позволяют добиться качественного изображения стандартного формата 10 x 15 см.

Kodak намерен поторопить развитие событий. Менеджер по связям с общественностью центрального офиса Kodak Дэвид Касснофф заявил, что в перспективе компания собирается сама выпустить новое цифровое устройство

- гибридный мобильный телефон и полноценная фотокамера, которая позволит печатать

качественные снимки.

Вопросы к кейсу:

- Можно ли успешно работать на рынке печатания фотографий на фотобумаге?
- Какую роль играет научно-технический прогресс в антикризисном управлении?
- Можно ли компании производить один и тот же товар длительное время, игнорируя научно-технический прогресс, и не испытывать кризиса?
- Используя структуру данного кейса, дайте анализ кризисной ситуации компании (зарубежной или отечественной) по Вашему выбору.

Тема 2.5

Кейс Как спасти от банкротства предприятие, которое «кормит» город?

Описание проблемы:

В городе Торопец, Тверской области, находится ликеро-водочный завод **«КристаллВалдая»**, созданный в 1895 году по решению Петра Столыпина. До конца 1970-х годов XX века именно здесь находился единственный цех, в котором по заказу УД Совета министров СССР

производилась водка «Посольская», поставлявшаяся на экспорт.

На сегодняшний день завод «Кристалл Валдая» представляет собой комплекс производственных зданий общей площадью более 4000 кв.м, расположенных на земельном участке в 15 га, с собственной артезианской скважиной глубиной более 200 м и лабораторией контроля качества выпускаемой продукции. Водка на заводе «Кристалл-Валдая» производится по классической технологии и известна своим высоким качеством. В 2010 году водка «Селигерская» получила диплом первой степени. На заводе установлено современное (2010 года выпуска) итальянское оборудование производительностью 6 тыс. бутылок в час, обновлены производственные линии.

Предприятие способно обеспечить работой до 200 чел., что, с учетом членов семей работающих, для шестнадцатитысячного Торопца является весьма существенным обстоятельством. Перечисленные факторы дают основание рассматривать завод как градообразующее предприятие. Несложно подсчитать его экономическую пользу для Тверской области – 40% от сумм уплаченных акцизов возвращается в бюджет области, а это приблизительно 60 руб. с каждой бутылки емкостью 0,5 л.

В настоящее время в отношении данного предприятия введена процедура конкурсного производства, которая, как известно, в большинстве случаев влечет за собой ликвидацию предприятия. Как арбитражный управляющий, осуществлявший анализ финансовой деятельности предприятия на стадии наблюдения, могу констатировать, что подобная ситуация явилась следствием недобросовестных действий контрагентов, не исполнивших свои обязательства. Вследствие такого неисполнения завод оказался не в состоянии своевременно осуществить налоговые платежи, что в свою очередь сделало невозможным продление лицензии на производство ликеро-водочной продукции. С истечением срока действия лицензии предприятие утратило право осуществления своей основной деятельности и вошло в процедуру банкротства.

На данном этапе существуют инвесторы, готовые участвовать в оздоровлении предприятия. Единственной возможностью такого оздоровления (не прибегая к продаже активов) является получение лицензии и возобновление производства.

Задание:

Необходимо разработать подробный бизнес-проект по выведению предприятия «Кристалл Валдая» из состояния банкротства, перепрофилированию производства и возрождению компании.

Критерии оценки кейса (в баллах):

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

- оценка «отлично» выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, при условии частичного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений не в полном объеме, недостаточно четко и последовательно аргументированных.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Блок В

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины и последствия возникновения кризиса.
3. Классификация кризисов.
4. Признаки кризиса: распознавание и преодоление.
5. Человеческий фактор антикризисного управления.
6. Сущность и закономерности экономических кризисов.
7. Причины экономических кризисов.
8. Цикличность кризисных явлений.
9. Виды экономических кризисов.
10. Факторы рискованного развития организации.
11. Возникновение кризисов в организации.
12. Тенденции циклического развития организации.
13. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.
14. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
15. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
16. Признаки и особенности антикризисного управления.
17. Эффективность антикризисного управления.
18. Основные параметры диагностирования.
19. Этапы диагностики кризиса.
20. Методы диагностики кризиса.
21. Информация в диагностике.
22. Роль стратегии в антикризисном управлении.
23. Разработка антикризисной стратегии организации.
24. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
25. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
26. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
27. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
28. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
29. Инновационные проекты, критерии их отбора.
30. Понятие технологии антикризисного управления.
31. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации.
32. Система контроля и выявления признаков кризисной ситуации.
33. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
34. Последовательность разработки управленческих решений а антикризисном управлении.
35. Структурно - морфологический анализ кризисной ситуации.
36. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

Шкала оценивания

Экзамен, зачет с оценкой, курсовые работы (проекты), практики	Зачет	Критерии оценивания
«Отлично»	«Зачтено»	Сформированные и систематические знания; успешные и систематические умения; успешное и систематическое применение навыков
«Хорошо»		Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания; в целом успешные, но содержащие пробелы умения; в целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка
«Удовлетворительно»		Неполные знания; в целом успешное, но несистематическое умение; в целом успешное, но несистематическое применение навыков
«Неудовлетворительно»	«Не зачтено»	Фрагментарные знания, умения и навыки / отсутствуют знания, умения и навыки

Факультет	Экономико-правовой
Кафедра	Экономики

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки/специальность	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика предприятий и организаций АПК
Курс	3
Семестр	6

Дисциплина «Антикризисное управление в АПК»
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Классификация кризисов
2. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления
3. Понятие технологии антикризисного управления

Утверждено на заседании кафедры экономики

Протокол № _____ от « _____ » _____ 20 ____ г.

Зав. кафедрой _____ В.И.Веретенников Экзаменатор _____ Е.Н. Гизатуллина
подпись подпись

Комплект итоговых оценочных материалов

ПК-2. Способен осуществлять расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организаций					
ПК-2.3. Рассчитывает влияние внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации					
<i>Задания закрытого типа</i>					
1 ПК-2.3	<i>Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:</i> Промежуточные, частные, отраслевые, структурные кризисы относятся к: 1. нерегулярным экономическим кризисам; 2. регулярным экономическим кризисам; 3. циклическим кризисам; 4. общим кризисам. <i>Правильный ответ: 1</i>				
2 ПК-2.3	<i>Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:</i> Главной движущей силой частных хозяйственных циклов являются: 1. колебания инвестиционной активности; 2. радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка; 3. сдвиги в воспроизводственной структуре производства; 4. взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов; <i>Правильный ответ: 1</i>				
3 ПК-2.3	<i>Прочитайте текст и выберите все правильные варианты ответа:</i> По структуре отношений в социально-экономической системе можно выделить отдельные группы кризисов: 1. общие и локальные; 2. экономические и социальные; 3. организационные, технологические и психологические; 4. Макрокризисы и микрокризисы <i>Правильный ответ: 2, 3</i>				
4 ПК-2.3	<i>Прочитайте текст и установите последовательность:</i> Выберите правильную последовательность этапов антикризисного управления: Варианты ответа: 1. Анализ ситуации → Планирование мер → Реализация антикризисных мер → Мониторинг и оценка результатов 2. Планирование мер → Анализ ситуации → Реализация мер → Мониторинг 3. Реализация мер → Анализ ситуации → Планирование мер → Мониторинг 4. Анализ ситуации → Реализация мер → Планирование мер → Мониторинг Правильный ответ: <i>Правильный ответ: 1. Анализ ситуации → Планирование мер → Реализация антикризисных мер → Мониторинг и оценка результатов</i>				
5 ПК-2.3	Сопоставьте ключевые инструменты антикризисного управления с их назначением. Выберите корректную комбинацию: Варианты ответа: <table border="1"> <tr> <td>1</td><td> – Финансовый анализ – выявление финансовых проблем; – Реструктуризация – оптимизация организационной структуры; – Кризисное планирование – разработка мер по предотвращению кризиса; – Коммуникационный менеджмент – управление информационными потоками. </td></tr> <tr> <td>2</td><td> – Финансовый анализ – оптимизация организационной структуры; – Реструктуризация – выявление финансовых проблем; </td></tr> </table>	1	– Финансовый анализ – выявление финансовых проблем; – Реструктуризация – оптимизация организационной структуры; – Кризисное планирование – разработка мер по предотвращению кризиса; – Коммуникационный менеджмент – управление информационными потоками.	2	– Финансовый анализ – оптимизация организационной структуры; – Реструктуризация – выявление финансовых проблем;
1	– Финансовый анализ – выявление финансовых проблем; – Реструктуризация – оптимизация организационной структуры; – Кризисное планирование – разработка мер по предотвращению кризиса; – Коммуникационный менеджмент – управление информационными потоками.				
2	– Финансовый анализ – оптимизация организационной структуры; – Реструктуризация – выявление финансовых проблем;				

		– Кризисное планирование – управление информационными потоками; – Коммуникационный менеджмент – разработка мер по предотвращению кризиса.	
	3	– Финансовый анализ – выявление финансовых проблем; – Реструктуризация – управление информационными потоками; – Кризисное планирование – оптимизация организационной структуры; – Коммуникационный менеджмент – разработка мер по предотвращению кризиса.	
	4	– Финансовый анализ – разработка мер по предотвращению кризиса; – Реструктуризация – выявление финансовых проблем; – Кризисное планирование – управление информационными потоками; – Коммуникационный менеджмент – оптимизация организационной структуры.	
<i>Правильный ответ: 1</i>			
<i>Задания открытого типа</i>			
6 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит _____.		
	<i>Правильный ответ: Шумпетеру</i>		
7 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Основной целью антикризисного управления является _____ ущерба.		
	<i>Правильный ответ: минимизация</i>		
8 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Эффективное антикризисное управление требует быстрого _____ на возникающие проблемы.		
	<i>Правильный ответ: реагирования</i>		
9 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Важным этапом антикризисного управления является _____ кризиса, который позволяет оценить текущее состояние предприятия		
	<i>Правильный ответ: диагностика</i>		
10 ПК-2.3	Прочитайте текст и дополните предложение. Разработка антикризисного плана должна учитывать _____ факторы, способные усугубить кризисную ситуацию		
	<i>Правильный ответ: внешние</i>		
11 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Эффективная коммуникация внутри компании способствует _____ принятия решений		
	<i>Правильный ответ: ускорению</i>		
12 ПК-2.3	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде. Одним из инструментов антикризисного управления является _____ анализ		

	<i>Правильный ответ: финансовый</i>
13 ПК-2.3	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа Какой из следующих методов наиболее эффективно снижает финансовые риски в условиях кризиса: 1) Увеличение дебиторской задолженности, 2) Оптимизация расходов, 3) Расширение кредитного плеча, 4) Увеличение инвестиций в новые проекты <i>Ответ: 2</i> <i>Обоснование: Оптимизация расходов позволяет сократить избыточные затраты и повысить финансовую устойчивость предприятия, что напрямую снижает финансовые риски в кризисной ситуации</i>
14 ПК-2.3	Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексте надежде. Для эффективного антикризисного управления необходимо проводить ____ и ____ анализ, что позволяет своевременно выявлять проблемы <i>Правильный ответ: финансовый, операционный</i>
15 ПК-2.3	Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексте надежде. Разработка антикризисной стратегии включает этапы ____ планирования и ____ реализации мер <i>Правильный ответ: детального, оперативной</i>
16 ПК-2.3	Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа Установите правильную последовательность этапов антикризисного управления: 1) Анализ и диагностика ситуации 2) Разработка антикризисной стратегии 3) Реализация мер по стабилизации 4) Мониторинг и коррекция <i>Ответ: 1234</i> <i>Обоснование: первоначальный этап антикризисного управления – это анализ и диагностика ситуации (этап 1), который позволяет выявить коренные причины кризиса. На основе полученных данных разрабатывается антикризисная стратегия (этап 2), определяющая общую линию действий. Далее следует реализация мер по стабилизации (этап 3), когда внедряются конкретные решения по преодолению кризиса. Наконец, осуществляется мониторинг и коррекция (этап 4) для оценки эффективности принятых мер и внесения необходимых корректировок. Такая последовательность обеспечивает системный и эффективный подход к управлению кризисными ситуациями.</i>
17 ПК-2.3	Дополните предложение словосочетанием из нескольких слов в соответствующем контексте надежде. Комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий – это _____. <i>Правильный ответ: Технология антикризисного управления</i>
18 ПК-2.3	Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа Какой из следующих методов наиболее эффективно снижает финансовые риски в

	условиях кризиса: 1. увеличение дебиторской задолженности, 2. оптимизация расходов, 3. расширение кредитного плеча, 4. увеличение инвестиций в новые проекты? <i>Правильный ответ: 2</i> <i>Обоснование: Оптимизация расходов позволяет сократить избыточные затраты и повысить финансовую устойчивость предприятия, что напрямую снижает финансовые риски в кризисной ситуации</i>
19 ПК-2.3	<i>Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме</i> Какие ключевые факторы способствуют успешному антикризисному управлению в организации? <i>Правильный ответ: Ключевыми факторами являются:</i> – Своевременная диагностика кризисной ситуации; – Оперативное принятие решений; – Грамотное финансовое планирование; – Эффективная внутренняя и внешняя коммуникация; – Наличие стратегического видения и квалифицированного руководства.
20 ПК-2.3	<i>Прочитайте условие задачи, решите её и запишите ответ.</i> Компания столкнулась с падением выручки на 20% за последние 2 квартала. Разработайте краткий план антикризисного управления, который позволит улучшить финансовое состояние компании. Включите не менее 3 конкретных мер <i>Правильный ответ: 1. Анализ ситуации: Провести детальный финансовый и операционный анализ для выявления причин снижения выручки.</i> <i>2. Оптимизация затрат: Пересмотреть расходы компании, исключить неэффективные статьи бюджета и сократить избыточные затраты.</i> <i>3. Маркетинговые мероприятия: Разработать и внедрить маркетинговую стратегию для привлечения новых клиентов и повышения объёма продаж.</i> <i>Дополнительно: Можно рассмотреть реструктуризацию долгов и усиление контроля за оперативными процессами для обеспечения устойчивости бизнеса.</i>