

**Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт им. А.К. Кортунова филиал
ФГБОУ ВО Донской ГАУ**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета ФБиСТ

В.А. Губачев _____

" ____ " _____ 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплины	Б1.В.ДВ.01.0 Антикризисное управление организацией 1
Направление(я)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (и)	Менеджмент организации
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная
Факультет	Факультет бизнеса и социальных технологий
Кафедра	Менеджмент и информатика
Учебный план	2023_38.03.02.plx 38.03.02 Менеджмент
ФГОС ВО (3++) направления	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)
Общая трудоемкость	108 / 3 ЗЕТ
Разработчик (и):	канд. с.-х. наук, доц., Серeda Марина Викторовна

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры **Менеджмент и информатика**

Заведующий кафедрой **проф., докт. техн. наук Иванов Павел Вадимович**

Дата утверждения плана уч. советом от 31.01.2024 протокол № 5.

Дата утверждения рабочей программы уч. советом от 26.06.2024 протокол № 10

**1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С
ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

в том числе:

аудиторные занятия 32

самостоятельная работа 76

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	6 (3.2)		Итого	
Неделя	17 3/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	32	32	32	32
Контактная работа	32	32	32	32
Сам. работа	76	76	76	76
Итого	108	108	108	108

Виды контроля в семестрах:

Зачет	6	семестр
Расчетно-графическая работа	6	семестр

2. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1	Обучение студентов теоретическим знаниям и практическим навыкам в области антикризисного управления, методологии распознавания, диагностики прогнозирования и предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.
-----	---

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:		Б1.В.ДВ.01
3.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
3.1.1	Государственное и муниципальное управление	
3.1.2	Маркетинг	
3.1.3	Организация и оплата труда на предприятии	
3.1.4	Организация предпринимательской деятельности	
3.1.5	Финансы	
3.1.6	Правовые основы предпринимательской деятельности	
3.1.7	Управление предприятием	
3.1.8	Документирование управленческой деятельности	
3.1.9	Методы оптимальных решений	
3.1.10	Теория организации	
3.1.11	Логика	
3.1.12	Системный анализ	
3.1.13	Экономическая география и регионалистика	
3.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
3.2.1	Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации	
3.2.2	Бизнес-планирование	
3.2.3	Информационное обеспечение управления организационными системами	
3.2.4	Корпоративная социальная ответственность	
3.2.5	Страхование деятельности предприятий	
3.2.6	Управленческие решения в профессиональной деятельности	
3.2.7	Финансовый менеджмент	
3.2.8	Цифровая экономика	
3.2.9	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	
3.2.10	Инновационный менеджмент	
3.2.11	Налогообложение организаций	
3.2.12	Преддипломная практика	
3.2.13	Управление человеческими ресурсами	
3.2.14	Экономическая оценка инвестиций	

4. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПК-1 : Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	
ПК-1.2 : Способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	
ПК-1.3 : Способен проводить оценку эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев	
ПК-4 : Способен планировать производственные задания для логистических подразделений	
ПК-4.1 : Способен ставить цели, определять задачи подразделения согласно стратегии развития организации и контролировать их выполнение	
УК-10 : Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	
УК-10.1 : Демонстрирует знания базовых принципов функционирования экономики и экономического развития, целей и форм участия государства в экономике	
УК-10.2 : Осуществляет сбор и анализ информации, необходимой для принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности	

УК-10.3 : Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных текущих и долгосрочных финансовых целей

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Индикаторы	Литература	Интеракт.	Примечание
	Раздел 1. Кризисы и их диагностика						
1.1	1. Кризисы в социально-экономическом развитии (сущность и принципы кризисов; причины и последствия кризисов в социально-экономическом развитии; типология кризисов; при-знаки кризиса: распознавание и преодоление кризисов; причины, факторы, симптомы возникновения кризиса в организации; периоды жизнедеятельности систем; тенденции циклического развития; пятиэтапный цикл развития организации: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный, леталентный; сущностные признаки каждого цикла; типы организационных кризисов.) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК1
1.2	1. Стратегический анализ кризисного состояния организации (интерактивный метод: case-study) (изучение факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на кризисное состояние организации; построение профиля внутренней среды организации, профиля микроокружения и профиля макроокружения (на примере организации отрасли, функционирующей на территории Южного региона РФ); составление матриц возможностей и угроз Ф. Котлера и О.С. Виханского для организации отрасли; построение контрольной карты анализа сильных и слабых сторон) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК1
1.3	Изучение теоретического материала. Подготовка к практическим занятиям. Выполнение РГР раздела 1. /Ср/	6	18	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК1, ТК1
	Раздел 2. Формирование и проявление антикризисного управления						

2.1	2. Основные черты антикризисного управления (интерактивный метод: проблемная лекция) (понятие "антикризисное управление", его предмет, объект, функции; проблематика антикризисного управления; система антикризисного управления; механизм антикризисного управления; процессы антикризисного управления; стиль антикризисного управления; эффективность антикризисного управления; роль антикризисного управления в хозяйственном механизме страны) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК1
2.2	2.Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления организацией (интерактивный метод: групповая дискуссия) (подготовка студентами докладов на темы по выбору) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК1
2.3	3. Основы правового регулирования процедур банкротства организации (законодательство о банкротстве; понятие «несостоятельность (банкротство)»; диагностика банкротства пред-приятия; роль и деятельность арбитражного суда; виды и поря-док осуществления процедур банкротства: санация, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение; ликвидация обанкротившихся предприятий) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК1
2.4	3. Оценка финансового состояния организации в целях диагностики банкротства (интерактивный метод: решение ситуационных задач) (официальная процедура диагностики кризисного состояния организации; интегральная балльная оценка финансовой устойчивости; прогнозирование банкротства организации на основе многофакторных моделей (Z-счетов); система показателей диагностики банкротства У. Бивера; оценка основных экономических показателей хозяйственной деятельности организации; диагностика социального банкротства) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК2

2.5	4. Стратегия и тактика антикризисного управления (интерактивный метод: анализ конкретных ситуаций) (анализ внешних факторов кризисного развития; анализ внутренних факторов кризисного развития организации; разработка антикризисной стратегии; основные этапы разработки стратегии; оценка эффективности текущей стратегии; сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия; структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию организации) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК2
2.6	4. Антикризисное стратегическое управление (интерактивный метод: деловая игра) (стратегия и тактика антикризисного управления; разработка антикризисной стратегии методом SWOT-анализа; построение стратегической карты организации; разработка стратегии в процедурах банкротства) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК2
2.7	Изучение теоретического материала. Подготовка к практическим занятиям. Выполнение РГР раздела 2. /Ср/	6	28	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК1, ТК2
	Раздел 3. Механизм антикризисного управления						
3.1	5. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления (сущность, цели и эффективность реструктуризации; принципы и критерии реструктуризации; основные направления реструктуризации организации; разработка про-граммы реструктуризации организации; управление процессом реализации преобразований; типология преобразований; роль реструктуризации в антикризисном управлении) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК2

3.2	5. Методы анализа рисков, применяемые в антикризисном управлении организаций (статистический метод; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический метод; анализ сценариев; моделирование по методу Монте-Карло; принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска по критериям Лапласа, Вальда и Гурвица) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК2
3.3	6. Инновации, инвестиции и управление рисками в антикризисном управлении (этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении государственная инновационная стратегия антикризисного развития; задачи антикризисной инновационной политики государства; основные классификационные группы инвестиций; источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов; методы оценки инвестиционных проектов, классификация риска в антикризисном менеджменте; антикризисное управление риском; стадии процесса выработки и реализации рискованных решений) /Лек/	6	4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК2
3.4	6. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении (методы применения инноваций в период кризиса; формирование портфеля инновационных проектов; инвестиционная политика в антикризисном управлении) /Пр/	6	4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТК3
3.5	7. Антикризисное управление персоналом организации (система антикризисного управления персоналом; роль кадрового маркетинга в управлении персоналом; совершенствование профессиональных моделей должностей; формирование надлежащей организационной культуры; формы и рычаги управления; основные черты антикризисной кадровой политики; механизмы конфликтологии в антикризисном управлении) /Лек/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПК2

3.6	7. Управление персоналом в кризисных условиях (интенсивность работы по направлениям развития персонала кризисного предприятия; оценка стиля руководства с помощью теста А. Егоршиной; тест Элерса; анализ практических ситуаций по управлению конфликтами между персоналом предприятия, находящегося в кризисном состоянии) /Пр/	6	2	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ТКЗ
3.7	Изучение теоретического материала. Подготовка к практическим занятиям. Выполнение РГР раздела 3. Подготовка к защите РГР. /Ср/	6	22	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ПКЗ, ТКЗ
3.8	Подготовка к зачёту /Зачёт/	6	8	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16 Э17	0	ИК

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Контрольные вопросы и задания

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Контрольные вопросы и задания

При освоении дисциплины предусмотрен промежуточный и итоговый контроль знаний студентов.

Текущий контроль знаний проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся от 15 мая 2024 г.

Текущая аттестация в форме балльно-рейтинговой системы (далее - БРС) применяется для обучающихся очной формы обучения.

В рамках БРС успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивают следующие виды контроля: текущий контроль (ТК), промежуточный контроль (ПК), активность (А) и итоговый контроль (ИК). Сдача зачета/экзамена обязательна при желании обучающегося повысить итоговый рейтинговый балл или если студент не набрал по БРС минимальное количество баллов (51 балл).

Периодичность проведения ТК и ПК:

- текущий контроль – 3 за семестр;
- промежуточный контроль – 3 за семестр.

Формы ТК по дисциплине:

ТК 1- Выполнение заданий по темам: «Стратегический анализ кризисного состояния организации», «Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления организацией» (от 6 до 10 баллов);

ТК 2- Выполнение заданий по темам: «Оценка финансового состояния организации в целях диагностики банкротства», «Антикризисное стратегическое управление», «Методы анализа рисков, применяемые в антикризисном управлении организаций» (от 6 до 10 баллов);

ТК 3 - Выполнение заданий по темам: «Инновации и инвестиции в антикризисном управлении», «Управление персоналом в кризисных условиях» (от 6 до 10 баллов).

ТК 1 Пример задания

1. Составьте матрицы возможностей и угроз Ф. Котлера. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации, занимающейся сельскохозяйственным производством продукции растениеводства и животноводства.

2. Составьте матрицы возможностей и угроз О.С. Виханского. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации по производству строительных материалов.

3. Построить профиль среды для сельскохозяйственной организации, расположенной в Краснодарском крае. Организация занимается овощеводством и зерноводством. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства и сельскохозяйственная техника используются устаревшие. В то же время организация обеспечена земельными ресурсами высокого качества и имеет квалифицированный персонал.

4. Мясокомбинат занимается производством и реализацией мясных изделий. Финансовое состояние организации

неустойчивое, эффективность управления низкая. Технологии производства и используемое оборудование устаревшие. В то же время организация имеет широкий ассортимент мясных изделий, налаженные связи с поставщиками и квалифицированный персонал. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.

5. Организация занимается реализацией круговых и фронтальных дождевальных систем на российском рынке. Организация эффективно функционирует на рынке за счёт основных конкурентных преимуществ: качественное и быстрое выполнение заказов по установке дождевальных систем, квалифицированные кадры, хорошая репутация организации. Однако организация постоянно сталкивается с рядом проблем связанных с поставками некачественных материалов для производства систем, а также с недостаточным количеством заказов в связи с не информированностью общественности о своей деятельности. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.

6. Завод занимается производством сельскохозяйственной техники. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства устаревшие. Наблюдается неэффективная маркетинговая деятельность, давление со стороны конкурентов. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями, имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.

7. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать стратегию организации ОАО «Элеватор», которое предоставляет следующие услуги: хранение зерна, авто-транспортировка, а также занимается производством муки и выпечкой хлеба. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): связи с потребителями; связи с поставщиками; внедрение перспективных технологий; устаревшее оборудование; устойчивое финансовое положение; автоматизация технологий и информационных процессов; выход на новые рынки; обеспеченность земельными ресурсами; высокая квалификация работников; снижение сбыта продукции; неэффективная система принятия решений; неэффективное распределение ресурсов; выпуск качественной продукции; большое количество конкурентов; низкий уровень доходов потребителей; диспаритет цен; создание отдела информационных технологий.

ТК 2 Пример задания

1. Центром стратегического планирования агропромышленной холдинговой компании, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Лапласа.

Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития агропромышленной холдинговой компании при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Состояние экономики				
	стабильное	нестабильное	предкризисное	дефолт	
R1—открытие консервного завода	123	112	119	98	
R2 – увеличение объёмов производства колбасных изделий	193	179	144	120	
R3 – объединение с убыточным предприятием, производящим мясную продукцию	174	153	132	126	
R4 – открытие собственной торговой сети магазинов		120	127	122	136

2. Организация занимается производством строительных материалов. Финансовое состояние организации неустойчивое, маркетинговая политика неэффективная. Технологии производства и техника используются устаревшие. Наблюдается усиление конкуренции. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями и имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.

3. Предприятие занимается выращиванием и реализацией прудовой рыбы: толстолобик, карп, амур, сазан. Предприятие за последний период имело низкие показатели прибыли в результате следующих причин: низкий выход продукции молодняка, заиливание прудов, узкий рынок сбыта, болезни рыб, невостребованность продукции - свежей рыбы (в связи с долгим периодом приготовления), низкий видовой состав рыб, недостаточная квалификация персонала, низкая рыбопродуктивность. В результате предприятие оказалось на стадии процедуры финансового оздоровления: Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

4. Для организации, которая занимается производством молочной продукции, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально – экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации не-определённости, используя критерий Гурвица, где $\alpha = 0,5$.

Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация		
	стабильная	стабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции		
нестабильная	слабый (S1)	сильный (S2)	слабый (S3)
сильный (S4)			
R1 – открытие цеха по производству мороженного	112	95	120
85			
R2 – увеличение сбыта продукции путём выхода на рынки ближнего зарубежья	69	85	76
80			

R3 – улучшение дизайна упаковки и усовершенствование качества производимой продукции	132	89	121	
71				
R4 – заключение долгосрочных договоров с иностранными инвесторами	168	67	154	90

5. Сельскохозяйственное предприятие занимается производством продукции растениеводства (зернового направления), последние годы организация терпит постоянные убытки. Руководством были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния экономики. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Вальда.

Таблица – Планируемые прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.
 Стратегия R_j Прибыль в зависимости от состояния S_i , V_{ij} , тыс. у.е.

					S1	S2	S3	S4
R1 – продажа складских помещений	80	130	220	260				
R2 – сдача в аренду земельных угодий					324	288	263	291
R3 – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли						252	199	170
189								
R4 – сокращение расходов на реализацию продукции					120	182	143	
154								

6. Организация занимается производством молочной продукции. Перечислим ряд основных причин, в результате которых организация оказалась в на стадии внешнего управления: не-достаточное количество поставщиков сырья (молока) в регионе деятельности предприятия, не соответствие фасовочного оборудования современным требованиям, энергозатратное производственное оборудование, острая конкуренция, высокие затраты на ГСМ, хищения продукции, блёклая упаковка. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

7. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО "Мастер", которое производит строительные материалы осуществляет и авто-транспортировку продукции. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация у покупателей; высокая себестоимость; отсутствие маркетинговой службы; связи с поставщиками; выгодное месторасположение; большие производственные мощности; неустойчивое финансовое состояние; расширение ассортимента продукции; возрастание конкурсного давления; частая смена рабочего персонала; постоянный контроль качества; наличие запасов готовой продукции; расширение рынков сбыта; совершенствование систем качества; низкая заработная плата; квалифицированный персонал; увеличение производительности труда; маркетинговое управление предприятием; поддержка местной администрации; ухудшение инвестиционного климата; повышение цен поставщиками.

8. Хозяйство занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство). Организация эффективно функционировала на рынке, но за последний период оказалось в кризисе на стадии процедуры банкротства – финансовое оздоровление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.

9. Сельскохозяйственное предприятие, которое занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство), находится на стадии процедуры банкротства - наблюдение. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.

10. Мясокомбинат находится на стадии процедуры банкротства - финансовое оздоровление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Основные причины кризиса: высокая себестоимость производства, низкое качество продукции, узкий рынок сбыта, большая текучесть кадров.

11. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием продукции растениеводства: зерновые, масличные, овощные и бахчевые культуры. Последние три года у предприятия прибыль имела тенденцию к снижению и в результате оно оказалось на стадии процедуры банкротства – наблюдение. Перечислим ряд основных причин кризисного состояния предприятия: высокий износ оросительной системы, нарушение технологии возделывания сельскохозяйственных культур (несоблюдение системы севооборотов, недостаток внесения удобрений, средств защиты растений и т.д.), низкая мотивация персонала. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

12. Хозяйство занимается выращиванием плодовых культур: яблоки, груши, слива, вишня, черешня и абрикос. Хозяйство находится на стадии процедуры банкротства – внешнее управление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Основные причины кризиса: низкая квалификация рабочего персонала, износ сельскохозяйственной техники, нарушение технологии выращивания (несвоевременная обработка растений, нарушение режима орошения, недостаточное количество внесения удобрений, несвоевременная обработка деревьев гербицидами), низкие цены реализации культур.

13. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием винограда и производством вина. Перечислим ряд основных причин, в результате которых организация оказалась в на стадии процедуры банкротства - наблюдение: острая конкуренция, низкое качество, высокая себестоимость производства, низкий КПД оросительной системы (заиливание каналов, фильтрация и т.д.), постоянное хищение продукции, низкая производительность труда. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?

14. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО "Югстрой", которое производит кирпич керамический, осуществляет погрузочно- разгрузочные работы и авто-

транспортировку продукции. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация у покупателей; высокая себестоимость; отсутствие маркетинговой службы; связи с поставщиками; выгодное месторасположение; большие производственные мощности; неустойчивое финансовое состояние; расширение ассортимента продукции; возрастание конкурсного давления; частая смена рабочего персонала; постоянный контроль качества; наличие запасов готовой продукции; расширение рынков сбыта; совершенствование систем качества; низкая заработная плата; квалифицированный персонал; увеличение производительности труда; маркетинговое управление предприятием; поддержка местной администрации; ухудшение инвестиционного климата; повышение цен поставщиками.

15. Произвести диагностику банкротства организации используя двухфакторную и четырёхфакторную модели Z-счетов, где основными показателями являются: коэффициент текущей ликвидности, величина заёмных средств, пассив баланса, выручка от реализации, прибыль от реализации продукции, краткосрочные и долгосрочные обязательства, оборотные активы. По результатам расчётов и полученным значениям необходимо сделать соответствующие выводы по вероятности наступления банкротства.

16. В целях выявления признаков банкротства организации, используя официальную методику, определить следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент восстановления (утраты) платёжеспособности. По результатам расчётов и полученным значениям перечисленных показателей (критериев) сделать выводы о структуре баланса предприятия; о наличии реальной возможности предприятия-должника восстановить (утратить) свою платёжеспособность.

17. Провести оценку финансовой устойчивости организации, используя систему показателей и их рейтинговую оценку (по методике предложенной Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой), определив коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой (срочной) ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент капитализации, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой независимости (автономии). По результатам расчётов и полученным значениям определить класс организации по степени финансового риска.

ТК 3 Пример задания

Задание I. Ответьте на следующие вопросы:

1. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении?
2. Могут ли они ускорить выход из кризиса?
3. В чём вы видите особенности внедрения инноваций на неплатёжеспособном предприятии?
4. Какие, на ваш взгляд, это должны быть инновации?
5. Чем отличается инновационная идея от обычной бизнес-идеи, с которой начинается любой бизнес?
6. Где искать источники инновационных идей?
7. Какие факторы способны «подтолкнуть» предпринимателя к поиску новых идей?
8. Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?
9. На что еще необходимо обратить внимание, приступая к под-готовке инновационного проекта?
10. Какую роль играет потребитель при выборе приоритетных направлений инновационных разработок?
11. Что понимается под инновационной стратегией?
12. Какие типы инновационных стратегий существуют? Какие инновационные стратегии может использовать кризисное предприятие?
13. Приведите известные вам примеры использования латерального маркетинга российскими фирмами.
14. Выскажите ваши идеи о применении такого вида маркетинга на кризисном предприятии (положительные и отрицательные стороны его использования).
15. Можете ли вы предложить подобные новинки в отношении товаров каких-либо предприятий в вашем регионе?

Задание II. Определение инновационного потенциала кризисной организации.

Выделите ряд показателей, позволяющих наиболее подробно охарактеризовать потенциал анализируемой вами организации. Оформите их в виде таблицы (таблица 44). По пятибалльной шкале оцените эти показатели (-1 - «очень плохо», 0 - «плохо», 1 - «удовлетворительно», 2 - «хорошо», 3 - «очень хорошо»). Обозначьте величину полученных оценок как F_i . Каждому показателю присваивайте степень значимости для предприятия по трехбалльной шкале, где 1 балл - наименее значимое утверждение, а 3 балла - наиболее значимое утверждение. Обозначьте полученный субъективный балл как M_i . Эмпирическая оценка является произведением результата значений фактора на его важность, то есть

Число оцениваемых утверждений (критериев) может быть любым, но только в отношении сумм баллов идеальной и реальной оценок можно проследить восприимчивость персонала к инновациям, то есть уровень инновационной культуры. Однако нельзя судить о результатах только по итогам эмпирической оценки. Необходимо определить отношение эмпирической оценки, полученной в результате опроса, к идеальной оценке, которая определяется как произведение важности фактора на максимально- возможный балл (максимально возможный балл равен 3).

$$S_{ideal} = F_i * M_{ideal}.$$

Полученное соотношение характеризует инновационный потенциал организации. Индекс инновационного потенциала (таблица 44), показывает, насколько эмпирическая оценка отличается от идеальной, определяется путём соотношения сумм оценок, то есть

$$I_{иннов. восприим.} = \sum S_{emp} / \sum S_{ideal}$$

Таблица - Анализ инновационного потенциала организации

Группа показателей	Важность фактора
F_i	Балл
M_i	Эмпирическая оценка

M emp Идеально возможный балл
S ideal Идеальная оценка
S ideal

I. Менеджмент
организации

...

Оценка менеджмента организации V V

II.

...

Общая оценка инновационного
потенциала Σ Σ

По результатам исследования сделайте выводы.

Задание III. Расчет вознаграждения изобретателей

Предприятие, выпускающее наукоемкую продукцию, по результатам проведенных маркетинговых исследований установило, что рынок нуждается в новой продукции, которую ни одно из предприятий - конкурентов пока не производит. Был объявлен конкурс среди работников предприятия на лучшее рационализаторское решение технической проблемы (создания нового продукта). Шесть работников предложили свои проекты. На рассмотрении комиссией предприятия по проектам были сделаны следующие заключения:

1. Проект № 1, наукоемкий, уникальный, на 90 процентов соответствует требованиям рынка. Однако предприятие не способно его реализовать в связи с требуемыми значительными затратами, которые предприятие в настоящее время допустить не в состоянии.
2. Проект № 2 на 75% соответствует требованиям рынка, создан на основе зарубежного аналога, который был значительно усовершенствован и адаптирован к российским условиям. Предприятие в состоянии его реализовать при условии привлечения сторонних инвестиций.
3. Проект № 3 на 50-60% соответствует требованиям рынка, основан на одном из российских прототипов с незначительными усовершенствованиями, и предприятие способно его реализовать в короткие сроки за счет собственных средств.
4. Проект № 4 на 30% соответствует требованиям рынка, требует незначительных вложений собственных средств и не представляет трудности при производстве.
5. Проект № 5 не соответствует требованиям рынка (тех его сегментов, которые были охвачены маркетинговым исследованием). Однако его выгодно отличают оригинальность технического решения, основанного на освоенных технологиях, несложность в реализации и малозатратность для предприятия.
6. Проект № 6, несмотря на всю свою сложность и наукоемкость, не соответствует требованиям рынка и профилю предприятия.

Известны также данные о лицах, предложивших проекты (таблица 45).

Рассчитайте вознаграждение работников с учетом принятия к реализации проекта № 3. Как поощрить участников конкурса?

Следует ли пересмотреть заработную плату работников по результатам проведения конкурса?

Таблица - Информация об участниках конкурса

Работник Месячный оклад, р. Предложенный проект

1	5000	№2
2	4000	№1
3	15 000	№4
4	7500	№6
5	6000	№5
6	3700	№3

Примечание: Сотрудников можно премировать в зависимости от сложности и рискованности предложенных изобретений.

Тогда расчет вознаграждения за изобретение можно представить следующим образом:

Вознаграждение за изобретение = оклад работника • К_{тн} • К_{важн},

где К_{важн} - коэффициент важности (таблица 46)

К_{тн} - коэффициент технической новизны (таблица 47).

Таблица - Данные для коэффициента важности

Степень важности результатов изобретательской и рационализаторской деятельности для
предприятия Коэффициент важности изобретения (рационализаторского предложения)

Неважно 0

Сомнительная важность (неявная) 0,5

Не вносит конструктивных изменений в изделие 1,1

Изобретение (предложение) для организации имеет определенную важность 1,5

Изобретение (предложение) очень важно для предприятия и в дальнейшем поможет ему завоевать более прочную позицию на рынке 2

Таблица - Данные для коэффициента технической новизны

Признак неочевидности получения положительных результатов	Коэффициент технической новизны
Техническое решение, заключающееся в применении известных средств	1,0
Техническое решение, заключающееся в новой совокупности известных технических решений, создающих положительный эффект	1,2
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по большинству основных признаков	1,5
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по половине основных признаков	2,0
Техническое решение, имеющее прототип, совпадающий с новым решением по меньшинству основных признаков	2,5
Техническое решение, характеризующееся совокупностью существенных отличий, не имеющих прототипа	3,0

Подумайте, какой должна быть система материального и нематериального стимулирования работников к инновационной деятельности.

Задание IV. Предприятие, имея лишь 48 тыс. руб. собственных средств и 54 тыс. руб. заёмных, решило попытаться выйти из кризиса путём вытеснения на рынок новых продуктов.

Руководством рассматривались три возможных инновационных проекта. Затраты на них соответственно равны 48, 53 и 47 тыс. руб. Возможная прибыль равна соответственно 89, 128 и 96 тыс. руб. Выберите наиболее рентабельную комбинацию проектов для предприятия.

Задание V. Для фирмы существует возможность внедрения одного из двух портфелей проектов. Данные по проектам представлены в таблице 48.

Таблица - Информация о проектах

Проект	Портфель Е		Портфель F	
	Затраты,		Затраты,	
тыс. руб	Прибыль,		Прибыль,	
тыс. руб	Затраты,		Затраты,	
тыс. руб	Прибыль,		Прибыль,	
тыс. руб				
1	130	231	149	290
2	50	140	34	62

Какой из проектов предприятию следует выбрать для внедрения? Оцените проекты с помощью коэффициента предпочтения.

Задание VI. Изучите следующие ситуации. Ответьте на вопросы:

1. Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма «ИТЕМА - Евростиль», которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую многофункциональную качественную офисную мебель со строгим дизайном. В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно цен конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное старение модели корпусной мебели «Тренд», что привело к трудностям со сбытом, затовариванию складов, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкие марки. Основная же причина затруднений - смещение потребительского спроса - была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение. Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели «Модель 17» и дешевых кресел и стульев. Однако «Модель 17» оказалась дороже «Тренда» и по дизайну не соответствовала вкусу устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Вопросы:

1. Выделите ошибки руководства в управлении кризисом.
 2. Как бы вы справились с этим кризисом?
 3. Корпоративная и инновационная культура: как их можно использовать в качестве инструментов управления кризисом?
 4. Что такое «сопротивление изменениям»? Как ему противостоять?
2. Компания «Самсунг» обратила внимание на появившуюся рыночную возможность - развитие новых технологий в области электроники и растущий спрос на новые товары. Но у компании не было средств для развития собственных

исследовательских центров. Тем не менее, компания решила использовать эту возможность, опираясь на одну из своих сильных сторон - умение быстро осваивать новое производство, то есть выбрала для себя ориентацию на производственное совершенство. Причем то, как «Самсунг» поступал с новыми технологиями, полностью противоречило традиционному подходу. Поскольку в 70-х годах в компании не было ни научной базы, ни ученых, использовалась другая логика - сначала производство комплектующих по лицензии, потом отдельные разработки - усовершенствование освоенных продуктов и создание своих модификаций. Ставка была сделана на заимствование американских технологий с помощью работников, которые работали и приобретали опыт в ведущих американских компаниях. Параллельно использовался еще один прием - лицензирование новейших разработок мелких и средних американских компаний, не признанных по разным причинам на рынке и переживавших серьезные финансовые трудности. И только в 80-х годах, добившись полного успеха на рынке, компания начинает создавать собственные исследовательские центры.

С тех пор важнейший принцип маркетинговой стратегии компании остается прежним - быстрое освоение производства и продажа новых или дефицитных товаров массового спроса по доступным ценам.

Задание VII.

Психологические тесты

В настоящее время психологические тесты широко используются кадровыми менеджерами при найме работников на предприятие и при оценке уже имеющихся работников. Тесты позволяют выявить, насколько успешно будет работать кандидат, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях. На основе результатов тестов можно скорректировать систему мотивации, выявить скрытые причины конфликтов и недовольства работников, что позволит предотвратить некоторые кризисные ситуации. Психологические тесты, применяемые к работникам, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

1. Оцените личный стиль руководства с помощью теста А. Егоршина .

Несомненно, основной вклад в бескризисное развитие предприятия вносит руководитель. Квалификация руководителя предприятия определяется наличием у него определенных личностных качеств (интеллекта, силы воли, коммуникативности, инициативности, умения противостоять чужому влиянию), а также уровнем образования, кругозором и способностью к стратегическому мышлению. Стиль руководства предприятием тоже значительно влияет на корпоративную культуру. Так, при авторитарном стиле руководства руководитель быстрее реализует свои идеи, а при демократическом и либеральном стилях велика возможность гашения инициативы руководителя, возникновения сопротивления изменениям, что порой не позволяет проводить сколько-нибудь значительные преобразования на предприятии.

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить свой стиль руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и авторитарных черт. Перед вами 50 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет».

Список утверждений

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу по управлению.
5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность.
9. Мне, как руководителю, почти не приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным и сверхурочно.
10. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплиной требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной работе.
11. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
12. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.
13. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его.
14. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и его условия.
15. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса.
16. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы.
17. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
18. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеру поведения на должном уровне.
19. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

20. Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
21. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
22. В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально – психологического климата в коллективе.
23. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты.
24. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют возможность выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а решение второстепенных передаю подчиненным).
27. Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми.
28. Как руководитель, придерживаюсь на практике научных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей ведущую роль в сфере управления должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции).
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы.
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты труда.
41. Считаю, что для повышения отдачи от людей главную роль в сфере управления играют социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)
42. Чаще всего я единолично принимаю решения, но советуюсь с заместителями.
43. За принятые решения ответственность распределяется в соответствии с полномочиями.
44. Считаю свой стиль общения с подчиненными дружеским.
45. Предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными.
46. Принцип «кнута и пряника» считаю наиболее верным.
47. Предпочитаю использовать больше вознаграждение, чем наказание.
48. Считаю разумным быть дипломатом и не вступать в конфликты с подчиненными.

Ключ теста: Подсчитайте число положительных ответов ("Да"):

- 40 и более - вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой;
- от 30 до 40 - ваш стиль руководства хороший, можно не волноваться за судьбу дела;
- от 20 до 30 - стиль вашего руководства далек от совершенства, нужно изучить специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникации;
- менее 20 - очевидно, вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, вы пессимист или меланхолик.

2. Тест Элерса «Мотивация к успеху». Выявление лидера группы.

Тест содержит перечень из 41 утверждения. Отобраны высказывания, которые наиболее точно характеризуют эмоции, ожидания, представления и образы поведения людей, мотивированных на успех или на неудачу.

Показатель НУ («надежда на успех»): концепт хорошей собственной способности и уверенность в успехе (пункты 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 37, 41).

Показатель БН (боязнь неудачи): концепт недостаточной собственной способности и активное избегание неудачи (пункты 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39).

Пункты 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 нейтральны относительно мотивации достижений и не входят ни в один из этих показателей.

Тенденцию БН можно обозначить как активное избегание, как «Я-концепцию» недостаточности способности и как боязнь неудачи; тенденцию НУ — как уверенность в успехе, как предпочтение более трудных проблем и как «Я-концепцию» достаточности способности.

Список утверждений

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Мне присуще честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я готов идти на всё вплоть до крайних мер.

Тестовый материал представлен в виде листа бумаги со списком утверждений. Испытуемые вносят свои ответы прямо в тестовый лист, который используется однократно. При заполнении теста испытуемым нужно выразить свое согласие или несогласие с каждым из утверждений.

Тест Элерса на мотивацию к успеху может использоваться как при групповом, так и при индивидуальном исследовании. Продолжительность выполнения теста составляет примерно 15-20 минут. Экспериментатор должен прилагать усилия к созданию нейтральной рабочей атмосферы.

Следует избегать ситуаций, которые могут оказать влияние на актуализацию мотива достижения. Руководители и другие значимые для сотрудников люди по возможности не должны присутствовать при проведении тестирования.

Проведение тестирования начинается с раздачи тестовых листов. Инструкция составлена таким образом, чтобы уточняющие вопросы после зачитывания инструкции были редкостью. Инструкция звучит так: «Вам будет предложен 41 вопрос-утверждение, на каждый из которых ответьте "да" или "нет". Ответу "да" соответствует галочка рядом с вопросом».

Обработка данных состоит в суммировании количества набранных баллов. За каждый ответ «да» по пунктам показателя НУ испытуемый получает 1 балл. Также 1 балл испытуемый получает за каждый ответ «нет» по показателю БН. Таким образом, количество набранных баллов может варьироваться от 0 до 30. Чем выше набранная сумма, тем выше у испытуемого мотивация к успеху.

По сумме набранных баллов испытуемых можно разделить на 4 условные группы:

1. 0 – 10 баллов: низкая мотивация к успеху.
2. 11 – 16 баллов: средний уровень мотивации.
3. 17 – 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.
4. 21 – 30 баллов: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Задание VIII.

1. Студенты разбиваются на подгруппы по 5-6 человек. Каждый студент, ответив на вопросы теста, подсчитывает результат. Провести обработку результатов теста, выделив лидера. Построить диаграмму по количеству набранных баллов.

Определить лидеров в группе и подгруппах. Соотносится ли результат теста с реальным положением в группе?

2. Ответьте на вопросы:

Какие личностные качества лежат в основе формирования умений и способностей специалиста по антикризисному управлению организацией?

В каком образовании и в какой специальной подготовке нуждается менеджер по антикризисному управлению?

Какими, по вашему мнению, личными качествами и профессиональными навыками должен обладать руководитель предприятия, чтобы минимизировать риск возникновения кризисной ситуации на предприятии.

3. Перечислите основные меры материального и нематериального стимулирования. Какие из них вы бы посоветовали применять на кризисном предприятии? Разработайте систему мотивации для работников такого предприятия.

4. Какие меры стимулирования необходимо использовать по отношению к работнику, стремящемуся к успеху? К лидерству?

5. Существует ли, на ваш взгляд, идеальная система стимулирования работников, применение которой на предприятии поможет избежать кадровых кризисов?

Задание 3. Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (таблица 52) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Таблица - Сведения о работниках предприятия

Данные о работниках	Кандидат А		Кандидат Б		Кандидат В	
Возраст	45	28	35			
Стаж работы	15	25	5	15		
Число организаций, в которых работал кандидат	8	11	4			
Образование		Среднее	Высшее	Среднее		
Специальность		Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик			
Служба в ВС	Да	Нет	Да			
Семейное положение		Женат,				
2 детей	Холост	Разведен,				
3 детей						
Место рождения	г.Москва	г.Волочаевка	г.Тамбов			

Ответьте на вопросы:

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

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали?

Какая информация оказалась лишней?

Ситуация 2. Директор по персоналу торговой фирмы вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Он рассказал о ней генеральному директору своей компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом директора по персоналу и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей. Через две недели директор по персоналу провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел успешно - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок тот получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего директора по персоналу расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Ответьте на вопросы:

1. В чем причина полученного директором по персоналу результата?

2. Как ему следовало поступить?

3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 3. На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации. С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным - 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем на предприятии; текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков - 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии; текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным

директором и пересматриваемые "по мере возможности"; повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок; текучесть административного персонала составляла 3% в год;

- в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Ответьте на вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из информации, собранной новым директором по персоналу? В чем причины кадрового кризиса?
2. Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?
3. Какая система наиболее подходит предприятию?
4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Формы ПК по дисциплине:

ПК 1 - Устный опрос (от 9 до 15 баллов);

ПК 2 - Устный опрос (от 9 до 15 баллов);

ПК 3 – Выполнение РГР (от 15 до 25 баллов).

Вопросы ПК 1:

1. Причины и последствия кризисов.
2. Сущность и принципы кризисов.
3. Типология кризисов и их признаки.
4. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях
5. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.
6. Типы организационных кризисов.
7. Основные направления обеспечения экономической безопасности в кризисной ситуации.
8. Понятия антикризисного управления, его предмет, объект, функции.
9. Проблематика антикризисного управления.
10. Признаки и особенности антикризисного управления.
11. Эффективность антикризисного управления.
12. Роль антикризисного управления в хозяйственном механизме страны.
13. Понятие и виды банкротства организации.
14. Роль и деятельность арбитражного суда.
15. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
16. Диагностика банкротства предприятия.
17. Международная практика определения и прогнозирования банкротства организации.

Вопросы ПК 2:

1. Стратегический анализ кризисного состояния организации.
2. Методология антикризисного стратегического управления.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления организацией.
4. Сущность, цели и эффективность реструктуризации.
5. Основные направления реструктуризации организации.
6. Разработка программы реструктуризации организации.
7. Управление процессом реализации преобразований.
8. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
9. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
10. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
11. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
12. Инновационные проекты, критерии их отбора.
13. Анализ инвестиционной деятельности.
14. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
15. Инвестиционная антикризисная стратегия, этапы её разработки.
16. Интегральные показатели инвестиционной деятельности.
17. Понятие «риск». Характеристики риска. Классификация рисков в антикризисном управлении.
18. Антикризисное управление рисками.
19. Система антикризисного управления персоналом.
20. Антикризисная политика в управлении персоналом.
21. Принципы антикризисного управления персоналом.
22. Конфликты в развитии организации.
23. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
24. Процессуальные характеристики конфликта.
25. Антикризисное управление конфликтами.

Вопросы для проведения итоговой аттестации в форме зачёта (ИК):

1. Причины и последствия кризисов.
2. Сущность и принципы кризисов.
3. Типология кризисов и их признаки.
4. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях.
5. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.

6. Типы организационных кризисов.
7. Основные направления обеспечения экономической безопасности в кризисной ситуации.
8. Понятия антикризисного управления, его предмет, объект, функции.
9. Проблематика антикризисного управления.
10. Признаки и особенности антикризисного управления.
11. Эффективность антикризисного управления.
12. Роль антикризисного управления в хозяйственном механизме страны.
13. Понятие и виды банкротства организации.
14. Роль и деятельность арбитражного суда.
15. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
16. Диагностика банкротства предприятия.
17. Международная практика определения и прогнозирования банкротства организации.
18. Стратегический анализ кризисного состояния организации.
19. Методология антикризисного стратегического управления.
20. Стратегия и тактика антикризисного управления организацией.
21. Сущность, цели и эффективность реструктуризации.
22. Основные направления реструктуризации организации.
23. Разработка программы реструктуризации организации.
24. Управление процессом реализации преобразований.
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. Анализ инвестиционной деятельности.
31. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
32. Инвестиционная антикризисная стратегия, этапы её разработки.
33. Интегральные показатели инвестиционной деятельности.
34. Понятие «риск». Характеристики риска. Классификация рисков в антикризисном управлении.
35. Антикризисное управление рисками.
36. Система антикризисного управления персоналом.
37. Антикризисная политика в управлении персоналом.
38. Принципы антикризисного управления персоналом.
39. Конфликты в развитии организации.
40. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
41. Процессуальные характеристики конфликта.
42. Антикризисное управление конфликтами.

6.2. Темы письменных работ

Содержание расчетно-графической работы

Студенту предлагается выполнить расчетно-графическую работу на тему:

«Антикризисное управление организацией», которая состоит из следующих разделов:

Введение

1. Оценка финансовой деятельности организации в целях диагностики банкротства.
 - 1.1 Официальная процедура диагностики кризисного состояния организации.
 - 1.2 Прогнозирование банкротства организации на основе многофакторных моделей (Z – счетов).
 - 1.3 Система показателей диагностики банкротства У. Бивера.
 - 1.4 Диагностика социального банкротства.
2. Выявление основных кризисных тенденций в деятельности организации и причин их возникновения.
3. Разработка антикризисной стратегии.

Заключение

Список использованной литературы

Выполняется РГР студентом индивидуально под руководством преподавателя во внеаудиторное время. Срок сдачи законченной работы на проверку руководителю указывается в задании. После проверки и доработки указанных замечаний, работа защищается. При положительной оценке выполненной студентом работы на титульном листе работы ставится - "зачтено".

ПРИМЕЧАНИЕ: исходные данные и бланк задания хранятся в бумажном виде на соответствующей кафедре.

6.3. Процедура оценивания

Рейтинговый балл по БРС за работу в семестре по дисциплине не может превышать 100 баллов (min 51):

$$S = TK + ПК + A$$

Распределение количества баллов для получения зачета или экзамена:

TK+ПК от 51 до 85; A от 0 до 15.

Если при изучении дисциплины учебным планом запланировано выполнение реферата, РГР, курсового проекта (работы),

то для их оценки выделяется один ПК. Такие виды работ оцениваются от 15 до 25 баллов.

Сдача работ, запланированных учебным планом, является обязательным элементом, независимо от количества набранных баллов по другим видам ТК и ПК.

Независимо от результатов предыдущего этапа контроля в семестре (ТК или ПК), обучающийся допускается к следующему.

Если обучающийся в конце семестра не набрал минимальное количество баллов (51 балл), то для него обязательным становятся:

- ПК – РГР / курсовой проект (работа) / реферат, запланированный учебным планом. Если при изучении дисциплины учебным планом не установлено выполнение вышеперечисленных работ, то выполняется один ПК, предложенный преподавателем (например, устный или письменный опрос, реферат, тестирование и т.п.);

- ИК – сдача зачета или экзамена, в сроки, установленные расписанием промежуточной аттестации. Оценивание производится по пятибалльной шкале. В ведомости в графу «Экзаменационная оценка» выставляется оценка по результатам ИК.

Максимальное количество баллов за РГР / курсовой проект (работу) / реферат, запланированный учебным планом равно 25 (min 15). Пересчет баллов в оценку по пятибалльной шкале:

Пересчет баллов за реферат, РГР, курсовой проект (работу) по 5-ти балльной шкале:

Рейтинговый балл Оценка по 5-ти балльной шкале

25-23 Отлично

22-19 Хорошо

18-15 Удовлетворительно

<15 Неудовлетворительно

Критерии оценки уровня сформированности компетенций и выставления баллов за реферат, расчетно-графическую работу, курсовую работу (проект): соответствие содержания работы заданию; грамотность изложения и качество оформления работы; соответствие нормативным требованиям; самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала; использование рекомендованной и справочной литературы; правильность выполненных расчетов и графической части; обоснованность и доказательность выводов.

Для расчета итоговой оценки по дисциплине необходимо итоговые баллы (S) перевести в пятибалльную шкалу:

Пересчет итоговых баллов дисциплины по 5-ти балльной шкале.

Рейтинговый балл (итоговый балл по дисциплине)

Оценка по 5-ти балльной шкале:

86-100 Отлично

68-85 Хорошо

51-67 Удовлетворительно

<51 Неудовлетворительно

Итоговый контроль (ИК) проводится в форме зачета или экзамена. Оценивание производится по 5-ти балльной шкале.

Оценка сформированности компетенций у обучающихся и выставление оценки по дисциплине ведется следующим образом: для студентов очной формы обучения итоговая оценка по дисциплине выставляется по 100-балльной системе, затем переводится в оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» / «зачтено» и «не зачтено»; для студентов заочной и очно-заочной формы обучения оценивается по пятибалльной шкале, оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» / «зачтено» или «не зачтено».

Высокий уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «отлично» или «зачтено» (86-100 баллов): глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет

тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал учебной литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Повышенный уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «хорошо» или «зачтено» (68-85 баллов): твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Пороговый уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «удовлетворительно» или «зачтено» (51-67 баллов): имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Пороговый уровень освоения компетенций не сформирован, итоговая оценка по дисциплине «неудовлетворительно» или «не зачтено» (менее 51 балла): не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Общий порядок проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, соответствие индикаторам достижения сформированности компетенций определен в следующих локальных нормативных актах:

1. Положение о текущей аттестации знаний обучающихся в НИМИ Донской ГАУ (в действующей редакции).
 2. Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования (в действующей редакции).
- Документы размещены в свободном доступе на официальном сайте НИМИ Донской ГАУ <https://ngma.su/> в разделе: Главная страница/Сведения об образовательной организации/Документы.

6.4. Перечень видов оценочных средств

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

- тесты / вопросы для проведения промежуточного контроля;
- бланки заданий для выполнения РГР.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ:

- комплект билетов для зачета/ экзамена.

Хранится в бумажном/электронном виде на кафедре МиИ.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Ларионов И. К., Брагин Н. И., Герасин А. Н., Герасина О. Н., Герасина Ю. А., Ларионов И. К.	Антикризисное управление: учебник	Москва: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2023, https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710885
Л1.2	Середа М.В.	Антикризисное управление организацией: учеб. пособие [для студентов очной и заочной формы обучения направлений подготовки "Экономика", "Менеджмент"]	Новочеркасск, 2021, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427161&idb=0
Л1.3	Мошин А. Ю.	Антикризисное управление предприятиями промышленного комплекса: учебное пособие	Москва: Директ-Медиа, 2023, https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696538

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Гореликов К. А.	Антикризисное управление: учебник	Москва: Дашков и К, 2022, https://e.lanbook.com/book/277181
Л2.2	Середа М.В.	Антикризисное управление организацией: практикум [для студ. всех форм обуч. направл. подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Бизнес-информатика"]	Новочеркасск, 2022, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427765&idb=0

7.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ ; сост. М.В. Середа, Н.И. Турянская	Антикризисное управление организацией: метод. указания к выполн. расч.-граф. работы [по направл. подгот. "Экономика", "Менеджмент"]	Новочеркасск, 2022, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427764&idb=0

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.2.1	Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ	http://www.garant.ru/
7.2.2	Справочная система Консультант Плюс	http://www.consultant.ru/
7.2.3	Сайт Конституции РФ	www.constitution.ru
7.2.4	Официальный сайт Министерства экономического развития РФ	http://economy.gov.ru/
7.2.5	Официальный сайт Министерства финансов РФ (Минфин России)	https://www.minfin.ru/ru/
7.2.6	Официальный сайт Федеральной налоговой службы (ФНС)	https://www.nalog.ru/
7.2.7	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат)	http://www.gks.ru/
7.2.8	Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ	http://www.rosmintrud.ru/
7.2.9	Официальный сайт НИМИ с доступом в электронную библиотеку	www.ngma.su
7.2.10	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека	http://www.rospotrebnadzor.ru/

7.2.11	Университетская информационная система Россия (УИС Россия)	https://uisrussia.msu.ru/
7.2.12	Электронная библиотека "Научное наследие России"	http://e-heritage.ru/index.html
7.2.13	Электронная библиотека учебников	http://studentam.net/
7.2.14	Справочная система «e-library»	Лицензионный договор SCIENCEINDEX №SIO-13947/34486/2016 от 03.03.2016 г
7.2.15	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»	http://ecsocman.hse.ru
7.2.16	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Раздел Образование в области экономики и управления	http://window.edu.ru/
7.2.17	Российская государственная библиотека (фонд электронных документов)	https://www.rsl.ru/

7.3 Перечень программного обеспечения

7.3.1	Adobe Acrobat Reader DC	Лицензионный договор на программное обеспечение для персональных компьютеров Platform Clients_PC_WWEULA-ru_RU-20150407_1357 Adobe Systems Incorporated (бессрочно).
7.3.2	Opera	
7.3.3	Google Chrome	
7.3.4	Yandex browser	
7.3.5	Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат. ВУЗ» (интернет-версия); Модуль «Программный комплекс поиска текстовых заимствований в открытых источниках сети интернет»	Лицензионный договор № 8047 от 30.01.2024 г.. АО «Антиплагиат»
7.3.6	MS Windows XP, 7, 8, 8.1, 10;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»
7.3.7	Microsoft Teams	Предоставляется бесплатно
7.3.8	MS Office professional;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»

7.4 Перечень информационных справочных систем

7.4.1	База данных ООО "Издательство Лань"	https://e.lanbook.ru/books
7.4.2	Базы данных ООО "Региональный информационный индекс цитирования"	
7.4.3	Базы данных ООО "Пресс-Информ" (Консультант +)	https://www.consultant.ru
7.4.4	Базы данных ООО Научная электронная библиотека	http://elibrary.ru/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	151	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Коммутатор сетевой; Компьютеры, объединённые в локальную сеть с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Системный блок – 18 шт.; Монитор ЖК – 18 шт.; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.
8.2	231	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Компьютер Неттоп DNS в локальной сети с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.
8.3	270	Помещение укомплектовано специализированной мебелью и оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Компьютер – 8 шт.; Монитор – 8 шт.; МФУ - 1 шт.; Принтер – 1 шт.; Рабочие места студентов;

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования [Электронный ресурс] (введено в действие приказом директора НИМИ Донской ГАУ №3-ОД от 18.01.2017 г.) /Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2018.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>

2. Положение о текущей аттестации обучающихся № 45-ОД от 15 мая 2024г.
3. Типовые формы титульных листов текстовой документации, выполняемой студентами в учебном процессе [Электронный ресурс] / Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2015.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>.
4. Методические указания по самостоятельному изучению дисциплины (приняты учебно-методическим советом института, протокол № 3 от «30» августа 2017 г.) / Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2017.- URL: <http://www.ngma.su> – Текст: электронный.