

Кафедра

управления

Б1.В.15

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

|                                     |                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Учебная дисциплина                  | <i>Антикризисное управление</i>                         |
| По направлению подготовки           | <i>38.03.02</i>                                         |
|                                     | <i>«Менеджмент»</i>                                     |
| Профиль<br>(программа бакалавриата) | <i>«Бизнес-аналитика в управленческой деятельности»</i> |
| Форма обучения                      | <i>Очная</i>                                            |

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры управления

Протокол заседания № 10 от «15» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                   |  |
| 2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... |  |
| 3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                             |  |
| 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                |  |
| 5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                                 |  |
| 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ.....                                                                                                                                                |  |

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12.08.2020 № 970, и учебного плана направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Бизнес-аналитика в управленческой деятельности» (программа бакалавриата). В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Бизнес-аналитика в управленческой деятельности» в процессе обучения по дисциплине «Антикризисное управление» происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

| Результаты освоения образовательной программы (компетенции)                                                                                   | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                          | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Этапы формирования компетенции (семестры, темы)                                                                                                                                          | Оценочные средства                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-2</b><br>Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели | <b>ПК-2.1</b><br>Выявляет необходимые экономические и социальные условия с целью формирования возможных организационно-экономических решений реализации перспективных направлений деятельности организации | <b>Знать:</b><br>экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации;<br>теоретические основы антикризисного управления предприятием;<br><b>Уметь:</b><br>обосновать принятие управленческих антикризисных решений;<br><b>Владеть:</b><br>практическими навыками разработки предложений по преодолению | <b>Семестр 4</b><br><b>Тема 1</b><br>Теоретические основы антикризисного управления<br><b>Тема 2.</b><br>Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия<br><b>Тема 3.</b> | Устный опрос по теме 1,2,3<br><br>Участие в дискуссии по теме 1; 2<br><br>Проверка практического задания по теме 3. |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                       | или<br>предотвращени<br>ю кризиса.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Исследование и<br>диагностика<br>кризисов в<br>процессах<br>управления |  |
|  | <b>ПК-2.2</b><br>Оценивает<br>варианты<br>организационно-<br>экономических<br>решений с<br>учетом<br>критериев<br>социально-<br>экономической<br>эффективности,<br>рисков и<br>возможных<br>социально-<br>экономических<br>и правовых<br>последствий их<br>реализации | <b>Знать:</b> методы<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая SWOT-<br>анализ, бизнес-<br>анализа<br>организации;<br><b>Уметь:</b><br>оценивать<br>экономические и<br>социальные<br>условия<br>осуществления<br>предпринимател<br>ьской<br>деятельности в<br>условиях<br>антикризисного<br>управления;<br><b>Владеть</b><br>современным<br>инструментарие<br>м анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации. |                                                                        |  |

## 2.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Примерные темы для устного опроса

#### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления

1. Понятие и сущность антикризисного управления
2. Особенности становления теории антикризисного менеджмента.
3. Концепции развития антикризисного менеджмента
4. Основные принципы антикризисного управления
5. Антиципативное и реактивное антикризисное управление
6. Система антикризисного менеджмента.
7. Понятие и критерии эффективности антикризисного управления

#### Тема 2. Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия

1. Общее понятие кризиса.

2. Признаки кризиса по Каану.
3. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии малого бизнеса.
4. Кризисы в социально-экономических системах, их типология.
5. Понятие кризис, его объективный характер и роль в жизнедеятельности природных и социальных систем.
6. Подходы и обоснования причин кризиса.
7. Виды кризисов и их последствия.
8. Модель жизненного цикла организации по Гринеру.
9. Жизненный цикл предприятия и классификация кризисов по Короткову.
10. Классификация стадий кризисного процесса по Кристеку.
11. Формы преодоления кризиса.
12. Причины, классификация и типология кризисов.

### **Тема 3. Исследование и диагностика кризисов в процессах управления**

1. Основные принципы и особенности проведения исследования влияния внешних и внутренних факторов на функционирование и развитие предприятия.
2. Многоконтурная модель диагностики.
3. Диагностика кризисных симптомов развития предприятия.
4. Экспресс-прогнозирование возможности наступления банкротства, отечественные и зарубежные модели.
5. Методика оценки эффективности системы управления предприятием (на основе квалитетрической модели).
6. Пирамидальная система показателей ROI, EVA.

#### **Критерии оценивая устного опроса:**

- оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов, активно дополнял ответы других или задавал им дополнительные вопросы;
- оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если он кратко ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других, задавал им дополнительные вопросы;
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

#### **Практические задания**

##### **Тема 3. Исследование и диагностика кризисов в процессах управления**

**Задание 1.** Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

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

**Задание 2.** 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 интереса к распространению своей продукции в этой 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 выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

**Задание 3.** 1. Провести SWOT-анализ организации и заполнить модифицированную матрицу SWOT. В матрице SWOT положительное влияние фактора обозначается знаком «плюс», отрицательное влияние знаком – «минус», факторы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние обозначаются знаком «+/-», а нейтральное влияние знаком – «0».

2. Определить какие общие факторы влияют на деятельность организации,; какие из них являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно.

3. Сформулировать выводы.

Пример предприятия

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сила</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивая международная компания ТОП-10 поставщик автокомпонентов +</li> <li>.....</li> </ul> | <b>Слабость:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зависимость от ключевых клиентов -</li> <li>.....</li> </ul>                           |
| <b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Вертикальная интеграция +</li> <li>.....</li> </ul>                                    | <b>Угрозы:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Неразвитость российского рынка автомобилей и автокомпонентов -</li> <li>.....</li> </ul> |

#### Критерии оценивая практического задания :

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме, обучающийся прочитал и проанализировал текст, правильно заполнил пропуски в тексте, сделал четкие обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выполнил задание почти в полном объеме, студент прочитал и проанализировал текст, заполнил пропуски в тексте, но сделал не обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он выполнил задание не в полном объеме, не в полном объеме проанализировал текст, не везде заполнил пропуски в тексте, не сделал обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание в полном объеме, не проанализировал текст, не заполнил пропуски в тексте, не сделал обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;

### **Примерные темы для проведения семинара-дискуссии**

#### **Тема 2. Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия**

1. Модель жизненного цикла организации по Гринеру.
2. Жизненный цикл предприятия и классификация кризисов по Короткову.
3. Классификация стадий кризисного процесса по Кристеку.
4. Формы преодоления кризиса.
5. Причины, классификация и типология кризисов.
6. Результативность распознавания кризисных явлений на различных этапах процесса его развития по модели В. Мюллера.
7. Методы диагностики стадий кризисного процесса по Кристеку.
8. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.
9. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.
10. Формы преодоления кризиса
11. Процесс распознавания кризиса.
12. Методы диагностики этапа кризиса на предприятии по результатам финансового анализа.
13. Направления и формы преодоления кризиса.

#### **Критерии оценивая выступлений на семинаре-дискуссии:**

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной или несколькими темами, ответил на заданные вопросы, активно дополнял выступления других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной темой, ответил на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко выступил с одной темой, ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ**

## **Список вопросов для подготовки к экзамену**

### **ПК-2 - Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели**

**ПК-2.1** Выявляет необходимые экономические и социальные условия с целью формирования возможных организационно-экономических решений реализации перспективных направлений деятельности организации

**Обучающийся знает:** экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации; теоретические основы антикризисного управления предприятием;

1. Цель и сущность антикризисного управления, его содержание и задачи.
2. Возникновение кризисов в организации
3. Принципы, функции антикризисного управления
4. Типология кризисов и их признаки
5. Механизм финансового оздоровления предприятия, ее цель и порядок введения.
6. Основные причины экономических кризисов.
7. Тенденции цикличного развития организации
8. Виды экономических кризисов и их различия.
9. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
10. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии. Индикаторы неплатежеспособности предприятия. Причины возникновения убытков.
11. Симптомы кризиса предприятия. Финансовые, экономические, информационные, организационные, управленческие, социально-трудовые, экологические и правовые признаки кризиса.
12. Системный и комплексный характер антикризисной программы предприятия, ее структура и разделы. Взаимосвязь разделов и мероприятий восстановления и поддержания устойчивости предприятий.
13. Информационные, управленческие, организационные, социально-трудовые, экологические, экономические, финансовые и правовые мероприятия, их состав, содержание и осуществление.
14. Инвестиционная политика и инновации в антикризисном управлении. Порядок и эффективность реализации антикризисной программы, контроль за ее проведением.
15. Задачи антикризисного менеджмента при защитной тактике финансового оздоровления предприятия.
16. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия.
17. Оценка эффективности антикризисного менеджмента на предприятиях.
18. Прогнозирование состояния предприятия в антикризисном менеджменте.

### **ПК-2 - Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели**



**ПК-2.2** Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**Обучающийся знает:** методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ, бизнес-анализа организации;

1. SWOT и PEST-анализ как метод антикризисного управления
2. Методы ситуационного анализа предприятия.
3. Методы проведения бизнес-анализа организации;
4. Сценарный анализ как метод антикризисного управления.
5. Анализ конъюнктуры и экономических циклов в развитии экономических систем
6. Факторы адаптации как объекты стратегического анализа и их роль в формировании эффективной стратегии
7. Место анализа рисков в формировании стратегии.
8. Многоконтурная модель диагностики.
9. Диагностика кризисных симптомов развития предприятия.
10. Экспресс-прогнозирование возможности наступления банкротства, отечественные и зарубежные модели.
11. Методика оценки эффективности системы антикризисного управления предприятием
12. Пирамидальная система показателей ROI, EVA.
13. Этапы диагностики причин неплатежеспособности предприятия. Оценка состояния обеспеченности ресурсами и факторы риска. Общие причины неплатежеспособности.
14. Критерии финансово-экономического состояния предприятия. Показатели, характеризующие внешние признаки несостоятельности предприятия.
15. Понятие об устойчивости производственно-финансовой деятельности предприятия. Проблемы обеспечения устойчивости предприятия. Факторы, влияющие на устойчивость предприятия.
16. Внешние и внутренние факторы несостоятельности предприятия. Информационные, организационные, управленческие, социально-трудовые, экологические, экономические, финансовые и правовые рискованные факторы. Последовательность этапов диагностики финансового состояния предприятия

#### ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

**ПК-2** Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели

**ПК-2.1** Выявляет необходимые экономические и социальные условия с целью формирования возможных организационно-экономических решений реализации перспективных направлений деятельности организации

**Обучающийся умеет:** обосновать принятие управленческих антикризисных решений;

**Обучающийся владеет:** практическими навыками разработки предложений по преодолению или предотвращению кризиса.

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выступления на семинарах дискуссиях и практических работах, в которых ему

необходимо продемонстрировать навыки разработки предложений по преодолению или предотвращению кризиса.

**ПК-2** Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели

**ПК-2.2** Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**Обучающийся умеет:** оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;

**Обучающийся владеет:** современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выступления на семинарах дискуссиях и практических работах, в которых ему необходимо продемонстрировать навыки владения современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для контроля усвоения обучающимися данной дисциплины и достижения запланированных результатов обучения учебным планом предусмотрен экзамен, проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос. При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающие сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выступают с докладом и выполняют практические работы.

Экзамен проходит в форме устного ответа на теоретический вопрос.

##### КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

| Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)                                                                                                                                                                                                                                                         | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                             |                                                                                   |                                                                                   |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                                        | 2                                                                                           | 3                                                                                 | 4                                                                                 | 5                                                                 |
| <b>ПК-2</b> Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели<br><b>ПК-2.1</b> Выявляет необходимые экономические и социальные условия с целью формирования возможных организационно-экономических решений реализации перспективных направлений деятельности организации |                                          |                                                                                             |                                                                                   |                                                                                   |                                                                   |
| <b>Знать:</b><br>экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции                                                                                                                                                                                                                                                   | Не знает                                 | Фрагментарные знания экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента | Общие, но не структурированные знания экономические и социальные условия развития | Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знания экономические и социальные | Сформированное систематизированное прочное знание экономическое и |

| Планируемые<br>результаты<br>обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   | 1                                        | 2                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                 | 4                                                                                                                                                                                                                 | 5                                                                                                                                                                                                                             |
| циклического<br>развития<br>организации;<br>теоретические<br>основы<br>антикризисног<br>о управления<br>предприятием;             |                                          | и тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;<br>теоретические<br>основы<br>антикризисног<br>о управления<br>предприятием  | антикризисно<br>го<br>менеджмента<br>и тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;<br>теоретически<br>е основы<br>антикризисно<br>го<br>управления<br>предприятием                      | условия<br>развития<br>антикризисног<br>о менеджмента<br>и тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;<br>теоретические<br>основы<br>антикризисног<br>о управления<br>предприятием<br>пробелы<br>знание | социальные<br>условия<br>развития<br>антикризисн<br>ого<br>менеджмент<br>а и<br>тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации<br>;<br>теоретическ<br>ие основы<br>антикризисн<br>ого<br>управления<br>предприятие<br>м |
| <b>Уметь:</b><br>обосновать<br>принятие<br>управленческих<br>антикризисных<br>решений;                                            | Не умеет                                 | Частично<br>освоенное<br>умение<br>обосновать<br>принятие<br>управленчески<br>х<br>антикризисных<br>решений;                         | В целом<br>освоенное,<br>но не<br>подкрепляем<br>ое знаниями<br>и<br>самостоятель<br>ностью<br>реализации<br>умение<br>обосновать<br>принятие<br>управленческ<br>их<br>антикризисн<br>ых решений; | В целом<br>сформированн<br>ое и<br>самостоятельн<br>о реализуемое,<br>но не всегда<br>интеллектуаль<br>но<br>обоснованное<br>умение<br>обосновать<br>принятие<br>управленчески<br>х<br>антикризисны<br>х решений; | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>самостоятел<br>ьно и<br>осознанно<br>реализуемое<br>умение<br>обосновать<br>принятие<br>управленчес<br>ких<br>антикризисн<br>ых<br>решений;                                                 |
| <b>Владеть:</b><br>практическими<br>навыками<br>разработки<br>предложений по<br>преодолению<br>или<br>предотвращени<br>ю кризиса. | Не владеет                               | Фрагментарно<br>сформированн<br>ые навыки<br>владения<br>практическими<br>навыками<br>разработки<br>предложений<br>по<br>преодолению | В целом<br>сформирован<br>ные, но<br>реализуемые<br>на<br>элементарном<br>уровне<br>навыки<br>владения<br>практическим                                                                            | Сформированн<br>ые, но не<br>устойчивые в<br>сложных<br>ситуациях<br>навыки<br>владения<br>практическими<br>навыками<br>разработки                                                                                | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>устойчивые,<br>технологиче<br>ски<br>грамотно<br>реализуемые<br>навыки<br>владения                                                                                                          |

| Планируемые<br>результаты<br>обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                                                                                                                                                                                                                                            | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                          | или<br>предотвращени<br>ю кризиса.                                                                                                                                                                   | и навыками<br>разработки<br>предложений<br>по<br>преодолению<br>или<br>предотвраще<br>нию кризиса.                                                                            | предложений<br>по<br>преодолению<br>или<br>предотвращен<br>ию кризиса.                                                                                                                       | практически<br>ми<br>навыками<br>разработки<br>предложени<br>й по<br>преодолени<br>ю или<br>предотвращ<br>ению<br>кризиса.                                                      |
| <b>ПК-2</b> Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели<br><b>ПК-2.2</b> Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации |                                          |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Знать:</b><br>методы<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ,<br>бизнес-анализа<br>организации;                                                                                                                                                                                                                                             | Не знает                                 | Фрагментарны<br>е знания<br>методов<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ,<br>бизнес-анализа<br>организации;                                                                        | Общие, но не<br>структуриров<br>анные знания<br>методов<br>ситуационног<br>о анализа,<br>включая<br>SWOT-<br>анализ,<br>бизнес-<br>анализа<br>организации;                    | Сформированн<br>ое, но<br>содержащее<br>отдельные<br>пробелы<br>знание<br>методов<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ,<br>бизнес-анализа<br>организации;                  | Сформирова<br>нное<br>систематизи<br>рованное<br>прочное<br>знание<br>методов<br>ситуационно<br>го анализа,<br>включая<br>SWOT-<br>анализ,<br>бизнес-<br>анализа<br>организации |
| <b>Уметь:</b><br>оценивать<br>экономические<br>и социальные<br>условия<br>осуществления<br>предпринимате<br>льской<br>деятельности в<br>условиях<br>антикризисного<br>управления;                                                                                                                                                                             | Не умеет                                 | Частично<br>освоенное<br>умение<br>оценивать<br>экономические<br>и социальные<br>условия<br>осуществления<br>предпринимате<br>льской<br>деятельности в<br>условиях<br>антикризисног<br>о управления; | В целом<br>освоенное, но<br>не<br>подкрепляемо<br>е знаниями и<br>самостоятель<br>ностью<br>реализации<br>умение<br>оценивать<br>экономически<br>е и<br>социальные<br>условия | В целом<br>сформированн<br>ое и<br>самостоятельн<br>о реализуемое,<br>но не всегда<br>интеллектуаль<br>но<br>обоснованное<br>умение<br>оценивать<br>экономические<br>и социальные<br>условия | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>самостоятел<br>ьно и<br>осознанно<br>реализуемое<br>умение<br>обосновыват<br>ь оценивать<br>экономическ<br>ие и<br>социальные<br>условия      |

| Планируемые<br>результаты<br>обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                 | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                    | 1                                        | 2                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                                                          | 5                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                    |                                          |                                                                                                                                                                          | осуществлени<br>я<br>предпринима<br>тельской<br>деятельности<br>в условиях<br>антикризисно<br>го<br>управления;                                                                                                           | осуществления<br>предпринимат<br>ельской<br>деятельности<br>в условиях<br>антикризисног<br>о управления;                                                                                                   | осуществлен<br>ия<br>предприним<br>ательской<br>деятельност<br>и в<br>условиях<br>антикризисн<br>ого<br>управления;                                                                                                                           |
| <b>Владеть:</b><br>современным<br>инструментарие<br>м анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации. | Не владеет                               | Фрагментарно<br>сформированн<br>ые навыки<br>владения<br>современным<br>инструментарие<br>м анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации. | В целом<br>сформирован<br>ные, но<br>реализуемые<br>на<br>элементарном<br>уровне<br>навыки<br>владения<br>современным<br>инструментар<br>ием анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации. | Сформированн<br>ые, но не<br>устойчивые в<br>сложных<br>ситуациях<br>навыки<br>владения<br>современным<br>инструментарие<br>м анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации. | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>устойчивые,<br>технологиче<br>ски<br>грамотно<br>реализуемые<br>навыки<br>владения<br>современны<br>м<br>инструмента<br>рием<br>анализа с<br>целью<br>определения<br>кризисного<br>состояния<br>организации |

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы;
- практические работы выполнены безошибочно и в полном соответствии с требованиями на оценку «отлично», обучающийся в работе продемонстрировал устойчивые навыки владения современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано хорошее, но недостаточно полное изложение материала, с отдельными пробелами в знаниях (возможно, незначительными неточностями в употреблении терминов), логичное изложение материала, но недостаточно быстрая ориентация в нем при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «отлично» или «хорошо» (с незначительными замечаниями и/или ошибками), обучающийся продемонстрировал хорошие навыки владения современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «хорошо» или «удовлетворительно» (с ошибками и замечаниями), с отклонениями от требований, обучающийся затруднялся в объяснении применяемых методов диагностического анализа и владению современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

Все вышеперечисленное говорит о частичной сформированности запланированных компетенций

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано незнание значительного объема материала, «фрагментарность» имеющихся знаний, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения, неспособность отвечать на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «неудовлетворительно» со значительными отклонениями от требований, с грубыми ошибками и множеством замечаний, обучающийся продемонстрировал частично сформированные навыки работы, затрудняется в объяснении применяемых методов диагностического анализа и владению современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации

Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций

## **5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**ПК-2** Способен оценивать экономические и социальные условия реализации новых рыночных возможностей и формировать новые бизнес-модели

**Обучающийся знает** экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации; теоретические основы антикризисного управления предприятием; методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ, бизнес-анализа организации;

**Обучающийся умеет** обосновать принятие управленческих антикризисных решений; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;

**Обучающийся владеет** практическими навыками разработки предложений по преодолению или предотвращению кризиса; современным инструментарием анализа с целью определения кризисного состояния организации.

### **ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА**

**Задание 1. Что представляет собой экономический цикл?**

- a) Периоды изменения общего уровня цен
- b) Периоды замедления экономической активности
- c) Периоды роста национального дохода
- d) Периоды увеличения занятости

**Ответ: b)**

**Задание 2. Какие факторы, как правило, способствуют ухудшению экономических условий и возникновению кризисов?**

- a) Ограниченный энергетический спрос
- b) Повышение уровня безработицы
- c) Сильное сокращение национального долга
- d) Стабильное развитие рыночных отношений

**Ответ: b)**

**Задание 3. Что такое антикризисное управление?**

- a) Управление, направленное на усиление кризисных процессов
- b) Управление, ориентированное на устранение кризисных ситуаций или минимизацию их негативных последствий
- c) Управление, стимулирующее возникновение кризисов в организации
- d) Управление, игнорирующее кризисные ситуации

**Ответ: b)**

**Задание 4. Какие меры обычно принимаются в рамках антикризисного управления для снижения негативных последствий кризиса?**

- a) Сокращение инвестиций в инновационные проекты
- b) Увеличение долгосрочных финансовых обязательств
- c) Снижение издержек на персонал и производство
- d) Активное развитие новых рынков сбыта

**Ответ: c)**

**Задание 5. Что представляет собой циклическое развитие организации?**

- a) Постоянное ростовое движение компании
- b) Периодически повторяющиеся фазы роста и спада бизнеса

- с) Падение акций на фондовом рынке
  - д) Развитие компании на основе инновационных технологий
- Ответ: б) Периодически повторяющиеся фазы роста и спада бизнеса

**Задание 6. В каких случаях требуется применение антикризисного управления на предприятии?**

- а) При стремительном росте прибыли
- б) При ухудшении финансового состояния предприятия
- с) При увеличении рыночной доли предприятия
- д) При изменении законодательства

**Правильный ответ: б)**

**Задание 7. Какие основные этапы можно выделить в процессе антикризисного управления?**

- а) Анализ, планирование, мотивация, контроль
- б) Диагностика, планирование, реализация, контроль и корректировка
- с) Развитие, маркетинг, производство, продажи
- д) Обучение, мотивация, увольнение, рост

**Правильный ответ: б)**

**Задание 8. Какие экономические методы могут быть использованы в антикризисном управлении?**

- а) Развитие социальной сферы
- б) Сокращение расходов на маркетинг
- с) Диверсификация производства, расширение ассортимента продукции
- д) Увеличение цен на производимую продукцию

**Правильный ответ: с)**

**Задание 9. Что представляет собой SWOT-анализ?**

- а) Анализ экономических показателей предприятия
- б) Анализ конкурентов на рынке
- с) Анализ внутренних и внешних характеристик организации
- д) Анализ рыночной ситуации в целом

**Ответ: с)**

**Задание 10. Что из перечисленного не относится к SWOT-анализу?**

- а) Силы
- б) Угрозы
- с) Цели
- д) Слабые стороны

**Ответ: с)**

**Задание 11. Какие аспекты обычно анализируются в рамках раздела "Сильные стороны" в SWOT-анализе?**

- а) Внешние факторы, которые благоприятствуют развитию организации
- б) Внутренние положительные характеристики организации, которые могут помочь ей достичь поставленных целей
- с) Содержание конкурентного бренда
- д) Прогноз продаж на следующий квартал



**Ответ: b)**

## **ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА**

**Задание 1.** В организации сокращается объем продаж из-за экономического кризиса. Какие методы анализа деятельности организации можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** С целью решения поставленной задачи можно использовать методы анализа финансовых показателей, изучение данных о рыночной конкуренции, проведение SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон организации.

**Задание 2.** В организации возникают проблемы с ликвидностью из-за задержек в оплате поставщикам. Какие методы сбора и анализа деятельности организации можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** С целью решения поставленной задачи можно использовать методы анализа платежеспособности, изучение данных о задолженностях перед поставщиками, проведение анализа кредитоспособности клиентов.

**Задание 3.** Крупная компания столкнулась с серьезными финансовыми трудностями из-за экономических изменений на рынке. Как вы обосновали бы принятие решения о сокращении расходов и пересмотре бизнес-стратегии?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения о сокращении расходов и пересмотре бизнес-стратегии необходимо провести анализ текущего финансово-экономического положения компании, рыночных тенденций и прогнозов на ближайшие годы. Затем разработать план поэтапных действий для сохранения конкурентоспособности компании в условиях кризиса.

**Задание 4.** Компания столкнулась с техническими проблемами, которые связаны с устаревшими системами и оборудованием. Как вы обосновали бы принятие решения о внедрении новых технологий?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения о внедрении новых технологий необходимо провести анализ проблем, связанных с устаревшими системами, оценить потенциальные потери из-за простоев в работе, а также показать преимущества новых технологий и их влияние на производительность и эффективность.

**Задание 5.** Компания столкнулась с репутационным кризисом из-за негативных отзывов клиентов в социальных сетях. Как вы обосновали бы принятие решения по улучшению репутации компании?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения по улучшению репутации компании необходимо провести анализ отзывов клиентов, определить причины негатива и предложить план действий по улучшению обслуживания, коммуникации с клиентами и публичных отношений.

**Задание 6.** Компания столкнулась с кадровым кризисом из-за увольнений ключевых сотрудников. Как вы обосновали бы принятие решения по улучшению системы мотивации и удержания персонала?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения по улучшению системы мотивации и удержания персонала необходимо провести анализ причин увольнений, выявить слабые места в системе мотивации, и предложить новые подходы к управлению персоналом, стимулированию и удержанию ключевых сотрудников.

**Задание 7.** В организации необходимо разработать новые стратегии маркетингового развития для привлечения клиентов в условиях экономического кризиса. Какие решения можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** Для привлечения клиентов в условиях экономического кризиса необходимо

использовать современные методы исследования рыночной конкуренции, изучение данных о изменении потребительского спроса, проведение SWOT-анализа для выявления новых возможностей и угроз внешней среды.

**Задание 8.** Компания планирует расширить свою деятельность и выйти на новые рынки в условиях экономического кризиса. Как провести оценку экономических и социальных условий этого шага?

**Ответ:** Для оценки экономических условий расширения на выхода на новые рынки в условиях кризиса, необходимо провести анализ экономических показателей целевых рынков, прогнозировать спрос на продукцию/услуги, а также рассмотреть степень устойчивости новых рынков к кризисным явлениям. В отношении социальных условий, оценить социокультурные особенности региона, трудовые ресурсы, уровень безработицы и социальные потребности населения.

**Задание 9.** В организации необходимо пересмотреть политику управления финансовыми рисками из-за нестабильной экономической ситуации. Какие решения необходимо предпринять для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** На основе пересмотра политики управления финансовыми рисками должны разрабатываться мероприятия по нейтрализации или ослаблению угрозы риска и его отрицательных последствий. Преимущественным способом минимизации риска является диверсификация, позволяющая распределить риски по различным видам активов с целью снижения их концентрации и негативных финансовых последствий. Необходимо выявить зависимость между финансовым риском и структурой источников средств.

**Задание 10.** Компания столкнулась с необходимостью увеличения производственных мощностей в условиях кризиса. Как провести оценку экономических и социальных рисков этого решения?

**Ответ:** Для оценки экономических рисков увеличения производственных мощностей в условиях кризиса, необходимо проанализировать текущую загруженность производства, изучить изменения на рынке сырья и энергоносителей, а также оценить издержки связанные с расширением производства. В отношении социальных рисков, важно изучить возможные последствия расширения для трудовых ресурсов, рабочих условий и отношений с профсоюзами.

**Владеет**

**Задание 11.** Компания планирует увеличить инвестиции в новые технологии и разработки в условиях кризиса. Как провести оценку экономической и социальной целесообразности данного шага?

**Ответ:** Для оценки экономической целесообразности увеличения инвестиций в разработку в условиях кризиса, необходимо проанализировать потенциал новых технологий для улучшения конкурентоспособности компании, возможные затраты на разработку и перспективы на окупаемость инвестиций. В отношении социальной целесообразности, важно изучить возможности создания новых рабочих мест, влияние на уровень занятости и вклад в инновационное развитие компании.

**Задание 12.** Компания столкнулась с ухудшением производственных показателей и ростом брака продукции. Какие решения необходимо разработать для определения кризисного состояния организации?

**Ответ:** В данной ситуации необходимо использовать инструменты проведения анализа производственных процессов, такие как методика Lean Six Sigma, анализ причин возникновения брака и процессный анализ для определения кризисного состояния производства.

**Задание 13.** Компания столкнулась с ухудшением показателей рыночной доли и конкурентоспособности. Какие современные инструменты анализа вы примените для определения кризисного состояния организации?

**Ответ:** С целью решения задачи, которая связана с ухудшением показателей рыночной доли и конкурентоспособности необходимо использовать инструменты проведения анализа рыночной среды, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентов, маркетинговые исследования, анализ трендов и потребительского поведения для определения кризисного состояния и разработки стратегии восстановления конкурентоспособности.

**Задание 14.** Компания столкнулась с ухудшением финансовых показателей. Проблемы и затруднения, возникающие в финансовом состоянии организации, имеют три основных проявления. Какие это три основных проявления? Опишите суть проблемы? Возможные последствия?

**Ответ:**

1. *Дефицит денежных средств; низкая платежеспособность.* Суть проблемы состоит в том, что у организации в ближайшее время может не хватить или уже не хватает средств для своевременного погашения обязательств. Индикаторами низкой платежеспособности являются ниже нормативного уровня показатели ликвидности, просроченная кредиторская задолженность, сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом и кредитующими организациями.

2. *Недостаточная отдача на вложенный в предприятие капитал* (недостаточное удовлетворение интересов собственника; низкая рентабельность). На практике это означает, что собственник получает доходы, неадекватно малые своим вложениям. Возможные последствия такой ситуации — негативная оценка работы менеджмента организации, выход собственника из предприятия.

3. *Низкая финансовая устойчивость.* На практике низкая финансовая устойчивость означает возможные проблемы в погашении обязательств в будущем, иными словами — зависимостью предприятия от кредиторов, потерей самостоятельности.

**Задание 15.** Любое коммерческое предприятие рано или поздно сталкивается с кризисными явлениями в своей деятельности, которые могут возникать под воздействием внешних и внутренних факторов. В каждом конкретном случае степень кризиса может быть разной, начиная от незначительных перебоев в функционировании бизнес-процессов и заканчивая предбанкротным состоянием компании. Охарактеризуйте воздействие внешних и внутренних факторов?

**Ответ:** Факторы, влияющие на начало кризиса в деятельности предприятия, можно разделить на две большие группы — внешние и внутренние. Внешние факторы возникают под влиянием изменений макроэкономической ситуации, рыночной конкуренции, потребительских предпочтений и т. д. Поэтому возможность их влияния на бизнес компании можно спрогнозировать заранее на основе маркетингового анализа тенденций рынка сбыта продукции. Внутренние факторы развиваются более незаметно, поскольку их влияние нарастает постепенно и становится явным, когда показатели деятельности компании начинают стабильно ухудшаться. Они более разнородные по своему составу по сравнению с внешними факторами. Из-за этого своевременно обнаружить их влияние сложно.

## 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

Н.В.Никитина , д.э.н., доцент



---

(подпись)

Заведующий кафедрой

Н.В.Никитина , д.э.н., доцент



---

(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Н.В.Никитина , д.э.н., доцент



---

(подпись)