

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 19.06.2025 11:35:32
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»

Рассмотрено и одобрено на заседании Учебно-
Методического совета
Протокол № 25/6 от 21 апреля 2025 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Антикризисное управление».

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

ОПК-1 " Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории."

ОПК-1.1: Знает принципы развития и закономерности функционирования организации, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешной профессиональной деятельности

ОПК-1.2: Умеет использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию

ОПК-1.3: Владеет практическим опытом реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 1: Установите соответствие между этапами формирования антикризисной системы управления на предприятии и их описанием.

Этапы	Описание
А Диагностика финансового состояния предприятия	1 Определение уровня кризиса путём анализа баланса, потоков денежных средств и прочих финансовых показателей.
В Формулирование антикризисной стратегии	2. Разработка плана действий, направленного на восстановление устойчивости предприятия.
С Реализация антикризисных мероприятий	3. Применение конкретных мер (смена управленческой политики, оптимизация затрат и т. д.).
Д Мониторинг результатов и корректировка мер	4. Непрерывный анализ результатов, контроль исполнения и корректировка ранее принятых мер.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 2: Установите соответствие между этапами анализа кризисного потенциала предприятия и их содержанием.

Этапы	Содержание
А Анализ финансовых показателей	1 Анализ качества принятых управленческих решений для выявления ошибок и сбоев.
В Анализ рыночной ситуации	2. Определение потенциальных угроз как внутренних, так и внешних для устойчивости предприятия.
С Выявление факторов риска	3. Исследование конъюнктуры рынка, конкуренции и экономических трендов.
Д Анализ управленческих решений	4. Оценка платежеспособности и устойчивости на основе отчётов и балансовых данных.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Установите соответствие между видами инвестиций и их характеристиками:

Виды	Характеристики
А. Финансовый анализ	1 Изучение показателей ликвидности, рентабельности, платежеспособности и прочих финансовых индикаторов.
В. SWOT-анализ	2. Анализ экономических, политических и рыночных трендов, влияющих на деятельность предприятия.
С. Диагностика внутренних процессов	3. Оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.
Д. Анализ внешней среды	4. Исследование эффективности бизнес-процессов, управленческих структур и организационной культуры.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Установите соответствие между ключевыми принципами антикризисного управления и их значением.

Принципы	Значения
А. Прогнозирование	1 Способность предвидеть развитие кризисных процессов и планировать действия.
В. Гибкость	2. Учёт всех взаимосвязанных аспектов деятельности организации.
С. Комплексность	3. Способность изменять стратегию и тактику управления в ответ на внешние и внутренние изменения.
Д. Оперативность	4. Быстрая реакция на изменения и адаптация к новым условиям.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1
Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 5: Установите соответствие между этапами подготовки антикризисных мероприятий и их описанием.

Этапы	Описание
А. Анализ текущей ситуации	1
В. Формирование детального плана мер	2. Изучение внутренних и внешних факторов, выявление проблемных зон.
С. Мониторинг и контроль результатов	3. Определение долгосрочных целей и направлений действий для стабилизации.
Д. Разработка антикризисной стратегии	4. Составление конкретного плана действий с указанием сроков и ответственных.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1
Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 6 Установите соответствие между основными этапами процедуры банкротства в РФ и их описанием.

Этапы	Описание
А. Диагностика финансового состояния предприятия	1 Официальное решение суда о признании предприятия банкротом.
В. Подача заявления в суд	2. Проведение торгов и продажа активов для возврата средств кредиторам.
С. Судебное объявление банкротства	3. Подготовка и подача необходимых документов в суд для начала процедуры.
Д. Конкурсное производство и реализация активов	4. Оценка платежеспособности и финансовых проблем предприятия.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 7: Установите соответствие между понятиями, связанными с банкротством, и их определениями.

Понятия	Определения
А. Массив активов	1.Совокупная стоимость имущества предприятия.
В. Ликвидационная стоимость	2. Совокупность требований всех кредиторов предприятия. Оценка активов с целью их продажи для погашения обязательств.
С. Кредиторская масса	3.Совокупность требований всех кредиторов предприятия.
Д. Реструктуризация долгов	4. Меры по изменению структуры долговых обязательств с целью сохранения предприятия.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 8: Установите соответствие между ролями конкурсного управляющего и основными функциями, которые он выполняет.

Роли	Функции
А. Оценка активов предприятия	1. Разработка стратегии реструктуризации для сохранения бизнеса.
В. Организация торгов по продаже активов	2. Проведение инвентаризации и оценка стоимости активов.
С. Составление плана реструктуризации	3.Организация аукционов и проведение торгов для реализации активов.
Д. Распределение вырученных средств	4. Пропорциональное распределение полученных средств среди кредиторов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 9: Установите соответствие между элементами антикризисного плана и их функциями.:

Элементы	Функции
А. Анализ внешней среды	1 Отслеживание результатов внедрения мер и корректировка плана.
В. Оценка внутренних проблем	2. Выявление слабых мест в организационных процессах и управлении.
С. Формирование мер по реструктуризации	3. Разработка конкретных мер для изменения структуры долгов и оптимизации процессов.
Д. Мониторинг и контроль	4. Исследование рыночных тенденций и внешних угроз.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Установите соответствие между методами снижения издержек в условиях кризиса и примерами их применения.

Методы	Примеры применения
А. Оптимизация операционных расходов	1 Пересмотр условий договоров с поставщиками и кредиторами для повышения эффективности.
В. Оптимизация операционных расходов	2. Автоматизация обработки данных, документооборота и управления процессами.
С. Пересмотр контрактных условий	3.Снижение затрат путём аутсорсинга и оптимизации численности сотрудников.
Д. Внедрение IT-систем для автоматизации	4.Сокращение расходов за счет улучшения процессов и устранения избыточности.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11: Установите соответствие между методами оценки эффективности антикризисных мер и используемыми показателями.

Методы оценки	Показатели
А. Анализ финансовых результатов	1 Анализ финансовой отчетности, показателей прибыли и рентабельности.
В. Сравнение с плановыми показателями	2. Сопоставление фактических результатов с запланированными КРІ.
С. Оценка операционной эффективности	3. Измерение производительности, времени обработки заказов и эффективности процессов.
Д. Оценка удовлетворенности сотрудников	4. Исследование мнения сотрудников о качестве проведенных изменений.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Установите соответствие между стратегическими подходами по повышению устойчивости предприятия и их описанием.

Подходы	Описание
А. Диверсификация источников дохода	1 Сокращение операционных расходов и повышение эффективности производства.
В. Оптимизация затрат	2. Развитие имиджа компании посредством PR и маркетинга для повышения доверия клиентов.
С. Инновационные инвестиции	3. Расширение ассортимента и поиск новых рынков для снижения зависимости от одного сегмента.
Д. Усиление бренда и репутации	4. Внедрение передовых технологий и модернизация производства для увеличения конкурентоспособности.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Установите соответствие между типами кризисных стратегий и их ключевыми характеристиками.

Типы	Характеристики
А. Стратегия ликвидации	1 Юридическое оформление процедуры для упорядоченного закрытия бизнеса.
В. Стратегия реструктуризации	2. Комплекс мер по восстановлению финансовой устойчивости и повышению эффективности.
С. Стратегия реанимации	3. Изменение структуры долгов и перераспределение ресурсов для сохранения деятельности.
Д. Стратегия банкротства	4. Полное прекращение деятельности и ликвидация активов предприятия.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовая)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Установите соответствие между основными факторами, способствующими антикризисному управлению, и их описанием.

Факторы	Описание
А. Аналитичность	1 Учёт взаимосвязанных процессов предприятия как единого целого.
В. Гибкость	2. Способность адаптировать стратегию в условиях неопределенности.
С. Системность	3. Быстрая реакция на изменения внутренней и внешней среды.
Д. Оперативность	4. Использование детального анализа для принятия решений.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	В	С	Д

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовая)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 15: Установите соответствие между понятиями, используемыми в процедуре банкротства, и их определениями.

Понятия	Определения
A. Кредиторская масса	1. Совокупность требований кредиторов предприятия.
B. Активы предприятия	2. Общее имущество компании, подлежащее реализации.
C. Конкурсное производство	3. Процедура продажи активов через торги.
D. Реструктуризация долгов	4. Меры по изменению долговых обязательств для восстановления платежеспособности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	B	C	D

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Базовая)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 16: Установите соответствие между инструментами антикризисного управления и примерами их применения.

Инструменты	Применения
A. Кризисный аудит	1. Внедрение новых процессов и изменение организационной структуры для адаптации к кризису.
B. Сценарное планирование	2. Пересмотр и оптимизация структуры расходов с целью снижения издержек.
C. Реструктуризация затрат	3. Моделирование нескольких вариантов развития кризиса для формирования адаптивной стратегии.
D. Управление изменениями	4. Проведение детального анализа текущего состояния предприятия для выявления узких мест.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	B	C	D

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	A-3, B-2, C-1, D-4
2	A-1, B-3, C-4, D-2
3	A-1, B-2, C-3, D-4
4	A-4, B-1, C-3, D2
5	A-2, B-4, C-1, D-3
6	A-4, B-3, C-2, D-1
7	A-1, B-2, C-3, D-4
8	A-3, B-2, C-1, D-4
9	A-4, B-2, C-3, D-1
10	A-4, B-3, C-1, D-2
11	A-1, B-2, C-3, D-4
12	A-3, B-1, C-4, D-2
13	A-4, B-3, C-2, D-1
14	A-4, B-2, C-1, D-3
15	A-1, B-2, C-3, D-4
16	A-4, B-3, C-2, D-1

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 1 Определите правильную последовательность этапов формирования антикризисной системы управления на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Оценка внешней и внутренней среды предприятия
- Б) Формулирование антикризисной стратегии
- В) Реализация антикризисных мероприятий
- Г) Диагностика финансового состояния предприятия

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 2: Определите правильную последовательность этапов анализа кризисного потенциала предприятия.

Варианты ответа:

- А) Анализ управленческих решений
- Б) Анализ рыночной ситуации
- В) Анализ финансовых показателей
- Г) Выявление факторов риска

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Определите последовательность этапов процедуры банкротства согласно российскому законодательству.

Варианты ответа:

- А) Объявление банкротства судом
- Б) Проведение внешней экспертизы состояния предприятия
- В) Реализация активов предприятия через конкурсное производство
- Г) Проведение реструктуризации долгов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Определите правильную последовательность мероприятий по реструктуризации долгов в рамках процедуры банкротства.

Варианты ответа:

- А) Разработка плана реструктуризации
- Б) Проведение переговоров с кредиторами
- В) Согласование плана с судом
- Г) Внедрение плана реструктуризации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5 Определите последовательность разработки и реализации антикризисных мероприятий на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Моделирование сценариев развития кризиса
- Б) Определение приоритетных направлений антикризисной политики
- В) Формирование плана антикризисных мер
- Г) Мониторинг результатов реализации мероприятий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 6: Определите последовательность этапов реализации антикризисных мероприятий на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Согласование плана с заинтересованными сторонами
- Б) Формирование антикризисного плана
- В) Внедрение мер по оптимизации управленческих процессов
- Г) Оценка эффективности внедренных мер

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7 Определите последовательность этапов анализа кризисного состояния предприятия.

Варианты ответа:

- А) Анализ внешних факторов
- Б) Оценка финансовых показателей
- В) Выявление внутренних управленческих проблем
- Г) Синтез полученных данных и формулирование выводов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 8: Определите последовательность мер по снижению риска кризиса на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Усиление контроля за финансовыми потоками
- Б) Оптимизация операционных расходов
- В) Внедрение систем раннего предупреждения о кризисе
- Г) Разработка антикризисной стратегии

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 9: Определите последовательность основных этапов процедуры признания предприятия банкротом в РФ.

Варианты ответа:

- А) Подготовка документов для подачи заявления в суд
- Б) Оценка финансового состояния предприятия
- В) Судебное объявление банкротства
- Г) Реализация активов предприятия через конкурсное производство

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Определите последовательность действий по проведению реструктуризации долгов в рамках процедуры банкротства.

Варианты ответа:

- А) Разработка плана реструктуризации
- Б) Проведение переговоров с кредиторами
- В) Согласование плана с судом
- Г) Внедрение плана реструктуризации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11 Определите последовательность процедур, применяемых в рамках конкурсного производства при банкротстве.

Варианты ответа:

- А) Оценка активов предприятия

- Б) Назначение конкурсного управляющего
- В) Проведение торгов по продаже активов
- Г) Распределение вырученных средств среди кредиторов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12 Определите последовательность мер, позволяющих предприятию избежать банкротства до начала официальной процедуры.

Варианты ответа:

- А) Проведение внутреннего аудита и диагностики
- Б) Разработка антикризисной стратегии и плана
- В) Реализация мер по оптимизации расходов
- Г) Мониторинг и управление рисками

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 13: Определите последовательность этапов подготовки антикризисного мероприятия на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Идентификация проблем и рисков
- Б) Формирование антикризисной команды
- В) Разработка детального плана мероприятий
- Г) Оценка результатов после реализации мероприятий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Определите последовательность шагов по внедрению антикризисных мер на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Согласование плана с руководством
- Б) Формирование антикризисного плана
- В) Обучение персонала и адаптация процессов
- Г) Контроль и корректировка реализации мер

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 15 Определите последовательность этапов оценки эффективности антикризисных мероприятий после их внедрения.

Варианты ответа:

- А) Сбор данных по ключевым показателям
- Б) Сравнение результатов с запланированными целями
- В) Анализ причин отклонений
- Г) Разработка рекомендаций по дальнейшему улучшению

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 16 Определите последовательность мероприятий по повышению устойчивости предприятия в условиях кризиса.

Варианты ответа:

- А) Проведение комплексного аудита текущего состояния
- Б) Разработка и утверждение антикризисного плана
- В) Внедрение мер по оптимизации управленческих процессов
- Г) Постоянный мониторинг и корректировка принятых мер

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	$\Gamma \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow B$
2	$B \rightarrow B \rightarrow \Gamma \rightarrow A$
3	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
4	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
5	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
6	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
7	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
8	$\Gamma \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B$
9	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
10	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
11	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
12	$A \rightarrow \Gamma \rightarrow B \rightarrow B$
13	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
14	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
15	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
16	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$

Открытые задания с развернутым ответом

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1:

Что такое антикризисное управление и каковы его основные цели?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Что такое «финансовая устойчивость» предприятия в контексте антикризисного управления?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Каковы основные этапы антикризисного управления на предприятии?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Как организация может выявлять кризисные риски на ранней стадии?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: В чем разница между реструктуризацией долгов и ликвидацией предприятия как стратегиями антикризисного управления?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.1
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Какие виды антикризисных мероприятий существуют и чем они отличаются?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Почему оперативность является критическим фактором в антикризисном управлении?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Что произойдет с ликвидностью предприятия, если резко ухудшатся условия на рынке?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Как вы считаете, насколько важна интеграция IT-систем для антикризисного управления??

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Какой метод управления рисками вы бы выбрали для снижения финансовых потерь в условиях кризиса?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Представьте, что предприятие столкнулось с внезапным снижением объема продаж – какие меры вы предложите для стабилизации ситуации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что такое кредиторская масса и почему она важна при процедуре банкротства?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.3
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Как происходит процесс конкурсного производства в рамках процедуры банкротства в РФ?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.3
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: В чем разница между анализом финансовых показателей и SWOT-анализом при оценке кризисного состояния предприятия?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.3
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Что произойдет со структурой затрат предприятия, если будут внедрены меры по оптимизации операционных расходов в условиях кризиса?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.3
Сложность: Средняя(Повышенный)
Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Как вы считаете, какие стратегические меры наиболее эффективны для повышения устойчивости предприятия в условиях экономической нестабильности?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Этот подход включает диагностику состояния, разработку стратегии, реализацию корректирующих мер и постоянный контроль за результатами. Его цель – обеспечить оперативное реагирование на изменения, снизить издержки и сохранить конкурентоспособность.
2	Этот показатель отражает баланс между доходами, расходами, уровнем задолженности и активами, позволяющий предприятию противостоять внешним и внутренним шокам. Он является ключевым индикатором для принятия антикризисных решений.

3	На первом этапе проводится анализ кризисного состояния, затем разрабатывается стратегический план с набором мероприятий, после чего эти меры внедряются в жизнь, и их эффективность оценивается для внесения корректировок.
4	Эти инструменты позволяют оценить внутренние слабости и внешние угрозы, что помогает своевременно обнаружить признаки надвигающегося кризиса.
5	Реструктуризация предполагает корректировку условий выплаты долгов, сохраняя предприятие в рабочем состоянии, а ликвидация применяется при отсутствии перспектив восстановления, когда предприятие закрывается.
6	Оперативные мероприятия направлены на немедленное снижение издержек и стабилизацию потоков, а стратегические – на изменение бизнес-модели и реструктуризацию бизнеса для долгосрочного восстановления.
7	Быстрое реагирование помогает сокращать время воздействия негативных факторов, предотвращая их эскалацию и спасая ключевые бизнес-процессы.
8	Сокращение продаж ведет к уменьшению поступлений денежных средств, а это увеличивает риск нарушения платежеспособности и ухудшает финансовую устойчивость предприятия.
9	Использование ERP, WMS и TMS позволяет объединить данные всех подразделений, обеспечивая актуальное управление ресурсами и оперативный контроль за выполнением мер. Это ускоряет реакцию на кризисные изменения и помогает минимизировать потери.
10	Сценарное планирование помогает предвидеть возможные риски и разработать альтернативные стратегии, а KPI обеспечивают измеримость эффективности предпринятых мер. Вместе они дают возможность быстро реагировать на изменения и снижать финансовые потери.
11	Необходимо сначала выявить причины падения продаж, затем оптимизировать затраты, улучшить предложения и усилить работу с клиентами для восстановления спроса.
12	Этот показатель определяет общую сумму долговых обязательств и служит ключевым ориентиром при распределении средств, полученных от реализации активов предприятия.
13	После официального объявления банкротства суд назначает конкурсного управляющего, который организует оценку и продажу активов, обеспечивая прозрачность и равные условия для всех кредиторов.
14	Анализ финансовых показателей предоставляет количественные данные о финансовом состоянии, в то время как SWOT-анализ учитывает как внутренние сильные и слабые стороны, так и внешние возможности и угрозы.
15	Внедрение оптимизирующих мер снижает избыточные затраты, сокращает уровень операционных расходов и позволяет улучшить распределение ресурсов, способствуя повышению общей финансовой устойчивости.
16	Улучшение управления позволяет быстрее адаптироваться к изменениям, инвестиции в инновации повышают

	конкурентоспособность, а диверсификация снижает зависимость от одного рынка или продукта.
--	---

Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1 Какой из следующих принципов является основополагающим для антикризисного управления?

Варианты ответа:

- А) Принцип ригидности
- Б) Принцип системности
- В) Принцип фрагментации
- Г) Принцип децентрализации

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 2: Какой из следующих инструментов является основным для прогнозирования кризисных состояний предприятия?

Варианты ответа:

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) Диагностика финансовых показателей
- Г) BCG-матрица

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 3: Какой подход в антикризисном управлении предусматривает всестороннее рассмотрение взаимосвязей между подразделениями предприятия?

Варианты ответа:

- А) Локальная оптимизация
- Б) Системный подход
- В) Централизация управления
- Г) Функциональная децентрализация

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: Какой метод используется для выявления внутренних слабых мест организации в условиях кризиса?

Варианты ответа:

- А) PEST-анализ
- Б) SWOT-анализ
- В) Анализ конкурентов
- Г) Porter's Five Forces

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 5: Какой из нижеперечисленных инструментов позволяет определить основные риски, влияющие на финансовую устойчивость предприятия?

Варианты ответа:

- А) Метод сценарного планирования
- Б) Анализ затрат
- В) Анализ ликвидности и платежеспособности
- Г) Рыночный анализ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 6 мин.

Задание 6: Какой этап процедуры банкротства следует непосредственно после подачи заявления в суд?

Варианты ответа:

- А) Проведение внешней экспертизы
- Б) Судебное объявление банкротства
- В) Организация конкурсного производства
- Г) Проведение переговоров с кредиторами

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Что определяется под понятием «ликвидационная стоимость предприятия»?

Варианты ответа:

- А) Общая рыночная стоимость активов предприятия
- Б) Стоимость предприятия после вычета его долгов
- В) Оценка активов при их продаже в условиях банкротства
- Г) Разница между активами и пассивами предприятия

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какой этап процедуры банкротства обеспечивает защиту интересов кредиторов посредством организации прозрачной продажи активов?

Варианты ответа:

- А) Подача заявления в суд
- Б) Проведение внешней экспертизы
- В) Конкурсное производство
- Г) Реструктуризация долгов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 9: Какой термин обозначает совокупность требований всех кредиторов предприятия?

Варианты ответа:

- А) Кредиторская масса
- Б) Долговой баланс
- В) Финансовый резерв
- Г) Ликвидность предприятия

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какой из следующих этапов является первым при разработке антикризисных мероприятий на предприятии?

Варианты ответа:

- А) Формирование детального плана мероприятий
- Б) Моделирование сценариев кризиса
- В) Определение приоритетных направлений антикризисной политики
- Г) Мониторинг результатов и корректировка мер

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 11: Какой элемент антикризисного плана является ключевым для обеспечения оперативного реагирования на возникающие проблемы?

Варианты ответа:

- А) Формирование антикризисной команды
- Б) Разработка контрольной системы (KPI)
- В) Проведение SWOT-анализа
- Г) Согласование плана с руководством

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: Какой метод является наиболее эффективным для оценки результативности внедрённых антикризисных мер?

Варианты ответа:

- А) Анализ клиентской удовлетворенности
- Б) Сравнение фактических результатов с установленными KPI
- В) Исследование рынка и конкурентного окружения
- Г) Анализ динамики операционных расходов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 13: Какой из указанных способов оптимизации затрат наиболее эффективен в условиях кризиса?

Варианты ответа:

- А) Реструктуризация затрат
- Б) Увеличение объемов закупок
- В) Сокращение расходов на маркетинг

Г) Увеличение численности персонала

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 14: Какой принцип является основополагающим для реализации антикризисных мероприятий?

Варианты ответа:

- А) Консерватизм
- Б) Оперативность
- В) Статичность
- Г) Ригидность

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 15: Какое действие является ключевым для успешной реализации антикризисного плана?

Варианты ответа:

- А) Согласование плана с руководством
- Б) Автоматизация финансового учета
- В) Проведение внешнего аудита
- Г) Расширение ассортимента продукции

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16: Какой фактор оказывает наиболее существенное влияние на устойчивость предприятия в условиях кризиса?

Варианты ответа:

- А) Диверсификация источников дохода
- Б) Увеличение затрат на персонал
- В) Пренебрежение инновациями
- Г) Изоляция от внешней среды

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Принцип системности означает рассмотрение предприятия как единого целого, где все подразделения и процессы взаимосвязаны.
2	В	Диагностика финансовых показателей позволяет оценить платежеспособность, ликвидность и рентабельность, что является ключевым для прогнозирования риска кризиса.
3	Б	Системный подход подразумевает рассмотрение предприятия как единого целого, где изменения в одном подразделении учитываются на уровне всей организации.
4	Б	SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, а также выявить внешние возможности и угрозы.
5	В	Анализ ликвидности и платежеспособности позволяет оценить способность предприятия своевременно выполнять обязательства, что является ключевым для финансовой устойчивости.
6	Б	После подачи заявления суд проводит рассмотрение и, при подтверждении данных, объявляет предприятие банкротом.
7	А	Ликвидационная стоимость определяется как совокупная рыночная стоимость всех активов, которую можно получить при их реализации.
8	В	Конкурсное производство организует продажу активов предприятия через аукционные торги, что обеспечивает справедливое распределение вырученных средств между кредиторами
9	А	Кредиторская масса определяется как совокупность всех требований кредиторов к предприятию.
10	Б	Первым шагом является моделирование возможных сценариев, что позволяет предвидеть развитие кризисных ситуаций.
11	Б	Контрольная система на базе КРІ позволяет оперативно отслеживать результаты и выявлять отклонения от плановых показателей.
12	Б	Сравнение результатов с плановыми показателями (КРІ) позволяет объективно оценить эффективность мер и своевременно корректировать стратегию.
13	А	Реструктуризация затрат позволяет пересмотреть и оптимизировать структуру расходов, что особенно важно при снижении доходов в кризисных условиях.
14	Б	Оперативность предполагает быстрое реагирование на кризисные явления и незамедлительное принятие корректирующих мер, что является критически важным при антикризисном управлении.
15	А	Согласование плана с руководством обеспечивает поддержку и мобилизацию ресурсов, необходимых для реализации антикризисных мер.
16	А	Диверсификация снижает зависимость предприятия от одного рынка или продукта и обеспечивает дополнительную защиту от внешних потрясений.

Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Выберите все правильные принципы, являющиеся базовыми для антикризисного управления.

Варианты ответа:

- А) Принцип системности
- Б) Принцип оперативности
- В) Принцип статичности
- Г) Принцип гибкости

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 2 Выберите методы диагностики, способствующие выявлению кризисных рисков предприятия.

Варианты ответа:

- А) Диагностика финансовых показателей
- Б) SWOT-анализ
- В) PEST-анализ
- Г) BCG-матрица

Ответ:

Обоснование

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 3: Выберите методы оценки внутренних проблем предприятия, используемые в антикризисном управлении.

Варианты ответа:

- А) Анализ управленческих процессов
- Б) Диагностика производственной эффективности
- В) Анализ конкурентоспособности
- Г) SWOT-анализ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: Выберите верные утверждения о значении оперативности в антикризисном управлении.

Варианты ответа:

- А) Оперативность позволяет снизить убытки за счёт быстрого реагирования
- Б) Оперативность снижает гибкость принятия решений
- В) Оперативность обеспечивает адаптацию стратегии в режиме реального времени
- Г) Оперативность снижает риск неправильных решений при спешке

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 5: Выберите инструменты, позволяющие определить основные риски, влияющие на финансовую устойчивость предприятия.

Варианты ответа:

- А) Метод сценарного планирования
- Б) Анализ затрат
- В) Анализ ликвидности и платежеспособности
- Г) Рыночный анализ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 6: Выберите ключевые элементы процедуры банкротства согласно российскому законодательству.

Варианты ответа:

- А) Диагностика финансового состояния предприятия
- Б) Подача заявления в суд
- В) Судебное объявление банкротства
- Г) Организация конкурсного производства

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Выберите термины, правильно характеризующие понятия, используемые в процедуре банкротства.

Варианты ответа:

- А) Кредиторская масса – совокупность требований кредиторов
- Б) Ликвидационная стоимость – сумма, полученная от реализации активов
- В) Активы предприятия – совокупное имущество, пригодное для реализации
- Г) Реструктуризация долгов – изменение условий обязательств для сохранения деятельности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Выберите стадии процедуры банкротства, направленные на защиту интересов кредиторов посредством прозрачной продажи активов.

Варианты ответа:

- А) Проведение внешней экспертизы
- Б) Судебное объявление банкротства
- В) Организация конкурсного производства
- Г) Реструктуризация долгов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Выберите термин, который обозначает совокупность требований всех кредиторов предприятия.

Варианты ответа:

- А) Кредиторская масса
- Б) Долговой резерв
- В) Финансовый леверидж
- Г) Реструктуризация долгов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10: Выберите этапы, являющиеся первоочередными при разработке антикризисных мероприятий на предприятии.

Варианты ответа:

- А) Моделирование сценариев кризиса
- Б) Формирование антикризисной стратегии
- В) Составление детального плана мероприятий
- Г) Мониторинг результатов и корректировка мер

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 11: Выберите методы, используемые для оценки эффективности антикризисных мероприятий.

Варианты ответа:

- А) Сравнение фактических результатов с установленными KPI
- Б) Анализ динамики операционных расходов
- В) Измерение уровня клиентской удовлетворенности
- Г) Прямое увеличение численности персонала

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: Выберите показатели, используемые для оценки результативности антикризисных мер.

Варианты ответа:

- А) Изменение уровня ликвидности
- Б) Рост объёма продаж
- В) Сокращение операционных расходов
- Г) Увеличение доли рынка

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 13: Выберите инструменты антикризисного управления, помогающие снижать операционные издержки предприятия.

Варианты ответа:

- А) Реструктуризация затрат
- Б) Внедрение IT-систем для автоматизации процессов
- В) Концентрация на одном источнике поставок
- Г) Пересмотр и оптимизация бизнес-процессов

Ответ: 1, 2, 3

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 14: Выберите факторы, способствующие снижению рисков банкротства предприятия.

Варианты ответа:

- А) Повышение финансовой дисциплины
- Б) Диверсификация источников дохода
- В) Жёсткое сокращение расходов без анализа
- Г) Разработка и реализация антикризисной стратегии

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 15: Выберите меры по управлению изменениями, применяемые при реализации антикризисного плана.

Варианты ответа:

- А) Обучение и развитие персонала
- Б) Внедрение новых технологий
- В) Полное игнорирование обратной связи
- Г) Корректировка организационной структуры

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16 Выберите действия, способствующие повышению устойчивости предприятия в условиях кризиса.

Варианты ответа:

А) Улучшение качества управления и стратегического планирования

Б) Инвестиции в инновации и модернизацию производства

В) Сокращение инвестиций в развивающиеся направления

Г) Развитие партнерских отношений и диверсификация рынков

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	А, Б, Г	Антикризисное управление требует рассмотрения предприятия как единого целого (системность), способности быстро реагировать на изменения (оперативность) и адаптировать стратегию при изменении условий (гибкость). Принцип статичности, предполагающий неизменность, противоречит необходимой динамичности в кризисной ситуации.
2	А, Б, В	Финансовый анализ (А) показывает стабильность предприятия, SWOT-анализ (Б) выявляет сильные и слабые стороны, а PEST-анализ (В) помогает оценить внешние факторы, влияющие на деятельность. BCG-матрица (Г) используется для стратегического планирования ассортимента, а не для выявления рисков.
3	А, Б, Г	Методы А, Б и Г ориентированы на внутренние аспекты организации: управленческие процессы, производственные мощности и общая оценка сильных и слабых сторон. Анализ конкурентоспособности (В) рассматривает внешние факторы и позиционирование на рынке.
4	А, В	Оперативность обеспечивает своевременное принятие решений (А) и позволяет корректировать стратегию на лету (В). Негативные эффекты, указанные в вариантах Б и Г, характерны при неорганизованном реагировании, а не при правильном использовании оперативности.
5	В, А	Финансовые показатели (В) дают объективную картину текущего состояния, а сценарное планирование (А) помогает предвидеть, как изменения могут повлиять на платежеспособность. Анализ затрат (Б) и рыночный анализ (Г) важны, но не дают полной картины финансовых рисков.
6	А, Б, В, Г	Процедура начинается с диагностики (А) для определения проблем, затем оформляется заявление (Б), после чего суд объявляет банкротство (В) и запускается конкурсное производство для реализации активов (Г).
7	А, Б, В, Г	Каждый термин отражает отдельный аспект банкротного

		процесса: сумма требований (А), стоимость активов (Б), их совокупность (В) и меры по изменению долговых условий (Г).
8	Б, В	Эти этапы формируют юридическую базу и механизм продажи активов на открытых торгах, что обеспечивает равный доступ кредиторов к полученным средствам.
9	А	Этот термин является ключевым в процедуре банкротства и используется для расчёта распределения вырученных средств среди кредиторов.
10	А, Б, В	Начальный этап – прогнозирование развития кризиса посредством моделирования (А), на основании чего разрабатывается общая стратегия (Б) и детальный план действий (В). Мониторинг (Г) применяется на последующем этапе для контроля и корректировки, поэтому не входит в базовую стадию разработки.
11	А, Б, В	Методы А, Б и В дают комплексное представление о финансовых, операционных и маркетинговых результатах антикризисных мер, в то время как Г является мерой, скорее направленной на изменение внутренних процессов, но не оценкой эффективности.
12	А, Б, В, Г	Изменение ликвидности (А) показывает улучшение финансовой устойчивости, рост продаж (Б) – восстановление спроса, сокращение расходов (В) – эффективность оптимизации, а увеличение доли рынка (Г) демонстрирует конкурентное преимущество.
13	А,Б,Г	Инструменты А, Б и Г направлены на сокращение непроизводительных расходов, повышение эффективности и автоматизацию процессов. Вариант В не является эффективным, так как может привести к зависимости от одного поставщика.
14	А,Б,Г	Улучшение управленческих и финансовых процессов (А), диверсификация рисков через расширение источников дохода (Б) и обоснованная антикризисная стратегия (Г) ведут к устойчивости, тогда как меры без анализа (В) могут быть контрпродуктивными.
15	А,Б,Г	Эффективное управление изменениями включает в себя подготовку персонала (А), внедрение инноваций (Б) и реорганизацию структуры (Г), что повышает адаптивность. Игнорирование обратной связи (В) является негативной практикой.
16	А,Б,Г	Фокус на качественном управлении (А), технологическом развитии (Б) и расширении рынков сбыта через партнерство (Г) помогает снизить риски и укрепить позиции компании в кризисных условиях. Сокращение инвестиций (В) не оказывает положительного воздействия на динамику развития.