

Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский социально-педагогический институт»  
Факультет государственного и муниципального управления

Утверждена  
на заседании кафедры  
социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента  
«25» августа 2023 г. протокол № 12

Зав. кафедрой  / Иванов С. Ю. /

**Рабочая программа дисциплины**  
**Б1.В.19** Антикризисное управление

Направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль)  
Социальное проектирование в системе управления

Форма обучения  
Очная

Москва – 2023

## **1. Наименование дисциплины**

**«Антикризисное управление»**

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

### **Цель и задачи дисциплины.**

Основная цель изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление» состоит в том, чтобы развить системный подход к антикризисному управлению на предприятии, дать полное представление о современных методах и механизмах антикризисного управления, обратив при этом внимание на опыт отечественных предприятий в данной области.

В структуре основной образовательной программы дисциплина направлена на формирование углубленного понимания сущности, форм проявления, закономерностей возникновения экономических кризисов, изучение методов исследования и проектирования организации антикризисного управления, знакомство с российским и зарубежным опытом преодоления кризисных ситуаций.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности для решения специфических профессиональных задач в области антикризисного управления оценивающих объективную природу кризиса, как характерного этапа развития любой управляемой системы; и оценивающих специфичность кризиса, как этапа, требующего особой управленческой деятельности; понимающих, что развитие организации, как объекта управления, сопровождается соответствующими типичными видами кризиса, различными формами его проявления.

Дисциплина «Антикризисное управление» предназначена для выстраивания оснований и формирования общих представлений в рамках следующих задач:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов,

а так же учитывает их образовательные потребности. Направлено на углубление знаний основ антикризисного управления, определенных профессиональным стандартом 38.03.04 Государственное и муниципальное управление), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2014 г. N 1567.

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к вариативной части учебного плана и обеспечивает формирование профессиональной компетенции на основе и в органической взаимосвязи с компетенциями социального взаимодействия, самоорганизации и самоуправления, системно - деятельностного характера как профессионального, так и гуманитарного, социального и экономического циклов.

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

**знать:**

**уметь:**

**владеть:**

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);
- умением организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

| Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                         | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1) | <b>Знать:</b> способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере<br><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>деятельности в сфере публичного управления, ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> |
| <p>умением организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12)</p> | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p>                                                   |

### 3. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению подготовки **38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**, входит в вариативную часть учебного плана.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» содержательно и логически связана с другими учебными дисциплинами, изучаемыми студентами. Предшествует освоению студентами данной дисциплины такие учебные дисциплины, как «История экономики», «Экономическая теория», «Теория организации», «Методы принятия управленческих решений», «Государственное регулирование экономики» и др.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре и завершается экзаменом.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Объем дисциплины в зачетных единицах составляет - 3 з.е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем – 36,

в том числе на:

лекции – 18,

лабораторные занятия – 0,

практические занятия (семинары) – 18,

количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 36,

количество академических часов, выделенных на контроль – 36.

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

| №<br>п/<br>п | Темы (разделы)<br>дисциплины | Семестр | Виды учебной работы,<br>включая<br>самостоятельную<br>работу студентов, и<br>трудоемкость в часах |                  |                  | Формы текущего<br>контроля<br>успеваемости и<br>промежуточной<br>аттестации |                               |
|--------------|------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|              |                              |         | Контактная<br>работа                                                                              |                  |                  |                                                                             | Самостоятель<br>ная<br>работа |
|              |                              |         | Лекции                                                                                            | Лаборато<br>рные | Практичес<br>кие |                                                                             |                               |

|    |                                                                                 |   |   |   |   |   |                                                                                    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Тема 1. Кризисы и их роль в социально-экономическом развитии.                   | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 1<br>Практическое занятие<br>Доклады                         |
| 2. | Тема 2. Природа экономических кризисов: закономерности и современные тенденции. | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 2<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 3. | Тема 3. Основные черты антикризисного управления.                               | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 3<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 4. | Тема 4. Государство и его роль в антикризисном управлении.                      | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 4<br>Практическое занятие<br>Доклады                         |
| 5. | Тема 5. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления.             | 7 | 2 | x | 2 | 3 | Написание конспекта №5<br>Практическое занятие<br>Доклады                          |
| 6. | Тема 6. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия.     | 7 | 2 | x | 2 | 3 | Написание конспекта № 6<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 7. | Тема 7. Процедура банкротства предприятия.                                      | 7 | 2 | x | 2 | 3 | Написание конспекта № 7<br>Практическое занятие<br>Доклады                         |
| 8. | Тема 8. Стратегическое планирование как основа антикризисного управления.       | 7 | 2 | x | 2 | 3 | Написание конспекта № 8<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 9. | Тема 9. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.                     | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 9<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 10 | Тема 10. Инновационный                                                          | 7 | 1 | x | 1 | 3 | Написание конспекта № 10                                                           |

|                                       |                                                                                |   |    |   |    |    |                                                                                             |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | менеджмент в антикризисном управлении.                                         |   |    |   |    |    | Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи                                     |
| 11                                    | Тема 11. Основные направления финансового оздоровления российских предприятий. | 7 | 2  | x | 2  | 3  | Написание конспекта № 11<br>Практическое занятие<br>Ситуационные задачи                     |
| 12                                    | Тема 12. Зарубежный опыт антикризисного управления.                            | 7 | 1  | x | 1  | 3  | Написание конспекта № 12<br>Практическое занятие<br>Тестовые задания<br>Ситуационные задачи |
| <b>Итого: 108 академических часов</b> |                                                                                | 7 | 18 | x | 18 | 36 | 36 контроль, экзамен                                                                        |

## Содержание разделов дисциплины

### Тема 1. Кризисы и их роль в социально-экономическом развитии

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения. Возможные последствия кризиса. Типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Человеческий фактор антикризисного управления.

### Тема 2. Природа экономических кризисов: закономерности и современные тенденции

Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Циклы Н.Д. Кондратьева (теория «длинных волн») и их движущая сила. Частные хозяйственные циклы. Факторы, влияющие на модификацию экономических циклов в современных условиях. Особенности системного кризиса российской экономики.

### Тема 3. Основные черты антикризисного управления

Возможность, потребность, необходимость и содержание антикризисного управления. Теория антикризисного управления как система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Признаки и особенности антикризисного управления. Функции и факторы антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

### Тема 4. Государство и его роль в антикризисном управлении

Важнейшие функции государства в сфере экономики. Особенности взаимодействия государства и экономики в транзитивной системе.

Современные тенденции в развитии взаимоотношений государства и экономики. Значение кризисов в эволюции отношений государства и бизнеса.

Государственное регулирование кризисной ситуации. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Прогнозирование экономических кризисов. Параметры диагностики промышленного цикла. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

### **Тема 5. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления**

Предприятие в системе рыночных отношений. Функции предприятия. Основные показатели, характеризующие производственную, финансово-экономическую и коммерческую деятельность предприятий в рыночных условиях. Причины финансовой неустойчивости, неплатежеспособности и банкротства предприятий. Капитал предприятия и его активы.

### **Тема 6. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия**

Системный подход к анализу финансового состояния предприятия. Оценка внутреннего потенциала предприятия. Показатели финансового состояния предприятия: ликвидность, соотношение собственных и заемных средств, оценка платежеспособности фирмы. Анализ внешней среды предприятия. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.

### **Тема 7. Процедура банкротства предприятия**

Банкротство - важнейший элемент рыночной экономики. Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Диагностика банкротства. Процедура банкротства. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение. Основные причины банкротства российских предприятий и банков. Развитие законодательства о банкротстве в России и пути его совершенствования. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.

### **Тема 8. Стратегическое планирование как основа антикризисного управления**

Содержание стратегического планирования и его принципы. Планирование как объективная основа формирования стратегических решений. Общая концепция стратегического менеджмента. Процесс стратегического планирования и его этапы. Анализ альтернатив и выбор стратегии в антикризисном управлении. Система планов организации. Современная структура организации, ориентированная на стратегическое управление.

### **Тема 9. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

Инвестиции и их роль в экономике. Виды инвестиций. Факторы, определяющие инвестиционный спрос. Инвестиционная политика в



антикризисном управлении. Факторы, влияющие на инвестиционный процесс. Стимулирование привлечения инвестиций в обновление основного капитала в реальном секторе как условие выхода из кризиса.

### **Тема 10. Инновационный менеджмент в антикризисном управлении**

Нововведение как объект инновационного менеджмента. Классификация инноваций. Сущность инновационного менеджмента. Рынок капитала в инновационной сфере и факторы его развития. Источники финансирования инноваций в условиях экономического спада. Технология привлечения инвестиций в промышленность на инновационные цели. Государственная поддержка инновационной деятельности. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Стратегии научно-инновационного прорыва в антикризисном управлении.

### **Тема 11. Основные направления финансового оздоровления российских предприятий**

Механизмы антикризисного управления. Условия улучшения финансового состояния предприятия. Реструктуризация предприятия на базе системной диагностики SWOT-анализа внешней среды организации.

Показатели финансовой устойчивости на микроуровне. Механизм финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий.

Реструктуризация как механизм повышения конкурентоспособности российских предприятий. Внесудебные процедуры, добровольная ликвидация неплатежеспособных предприятий. Санация и внешнее управление предприятием. Мировое соглашение между предприятием-должником и кредитором. Разработка антикризисной стратегии предприятия, поиск стратегического инвестора и смена собственника. Совершенствование менеджмента как фактора преодоления кризиса. Управление рисками.

### **Тема 12. Зарубежный опыт антикризисного управления**

Условия преодоления экономического кризиса в странах с развитой рыночной экономикой. Финансирование капиталовложений. Государственная финансовая поддержка инноваций. Основные направления совершенствования антикризисного управления. Механизм санации и банкротства в странах развитого рынка.

Современные модели экономического роста. Недостаток модели «догоняющего развития». Экономические проблемы организации в развивающихся странах. Китайская модель устойчивого роста. Роль государства в преодолении экономического кризиса в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ). Особенности реструктуризации предприятий в странах ЦВЕ.

| Наименование темы | Дидактические единицы, вынесенные | Формы самостоятельной работы | Учебно-методическое обеспечение | Форма контроля |
|-------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------|
|-------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------|

|                                                                                                       |                                                                  |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       | <b>на<br/>самостоятел<br/>ьное<br/>изучение</b>                  |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                |
| Тема 1.<br>Кризисы и их<br>роль в<br>социально-<br>экономическом<br>развитии.                         | Челове<br>ческий<br>фактор<br>антикризисн<br>ого<br>управления.  | Работа в<br>библиоте<br>ке (в<br>электрон<br>ной<br>библиоте<br>ке) | Антикризисное<br>управление:<br>учебник / ред.<br>И.К. Ларионова. -<br>Москва: Дашков<br>и Ко, 2015. - 380<br>с.: схем. -<br>(Учебные издания<br>для магистров). -<br>ISBN 978-5-394-<br>01505-2; То же<br>[Электронный<br>ресурс]. - URL:<br><a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320">http://biblioclub.ru/<br/>index.php?page=b<br/>ook&amp;id=83320</a> | Написание<br>конспекта № 1<br>Человеческий<br>фактор<br>антикризисного<br>управления.          |
| Тема 2.<br>Природа<br>экономических<br>кризисов:<br>закономерност<br>и и<br>современные<br>тенденции. | Особенности<br>системного<br>кризиса<br>российской<br>экономики. | Работа в<br>библиоте<br>ке (в<br>электрон<br>ной<br>библиоте<br>ке) | Антикризисное<br>управление:<br>учебник / ред.<br>И.К. Ларионова. -<br>Москва: Дашков<br>и Ко, 2015. - 380<br>с.: схем. -<br>(Учебные издания<br>для магистров). -<br>ISBN 978-5-394-<br>01505-2; То же<br>[Электронный<br>ресурс]. - URL:<br><a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320">http://biblioclub.ru/<br/>index.php?page=b<br/>ook&amp;id=83320</a> | Написание<br>конспекта № 2<br>Особенности<br>системного<br>кризиса<br>российской<br>экономики. |
| Тема 3.<br>Основные<br>черты<br>антикризисного<br>управления.                                         | Функции и<br>факторы<br>антикризисн<br>ого<br>управления.        | Работа в<br>библиоте<br>ке (в<br>электрон<br>ной<br>библиоте<br>ке) | Антикризисное<br>управление:<br>учебник / ред.<br>И.К. Ларионова. -<br>Москва: Дашков<br>и Ко, 2015. - 380<br>с.: схем. -<br>(Учебные издания<br>для магистров). -<br>ISBN 978-5-394-                                                                                                                                                                                             | Написание<br>конспекта № 3<br>Функции и<br>факторы<br>антикризисного<br>управления.            |

|                                                                        |                                                                                    |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                    |                                                | 01505-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320</a>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                               |
| Тема 4.<br>Государство и его роль в антикризисном управлении.          | Роль государства в антикризисном управлении.                                       | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Антикризисное управление: учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва: Дашков и Ко, 2015. - 380 с.: схем. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-01505-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83320</a>                         | Написание конспекта № 4<br>Роль государства в антикризисном управлении.                                       |
| Тема 5.<br>Предприятие как субъект и объект антикризисного управления. | Причины финансовой неустойчивости, неплатежеспособности и банкротства предприятий. | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Беляев А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01580-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721</a> | Написание конспекта № 5<br>Причины финансовой неустойчивости, неплатежеспособности и банкротства предприятий. |
| Тема 6.<br>Диагностика финансового состояния и платежеспособности      | Анализ внешней среды предприятия.                                                  | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Беляев А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е                                                                                                                                                                                                                                                                       | Написание конспекта № 6<br>Анализ внешней среды предприятия.                                                  |

|                                                                              |                                                                                  |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| предприятия.                                                                 |                                                                                  | ке)                                            | изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01580-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721</a>                                                                                   |                                                                                                          |
| Тема 7.<br>Процедура банкротства предприятия.                                | Взаимодействие с профсоюзам и в процессах антикризисного управления.             | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Беляев А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01580-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114721</a> | Написание конспекта № 7 Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.              |
| Тема 8.<br>Стратегическое планирование как основа антикризисного управления. | Современная структура организации, ориентированная на стратегическое управление. | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Кабанов И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00793-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=b">http://biblioclub.ru/index.php?page=b</a>                                                            | Написание конспекта № 8 Современная структура организации, ориентированная на стратегическое управление. |

|                                                                  |                                                                     |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                                                                     |                                                | ook&id=141521                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                              |
| Тема 9.<br>Инвестиционная политика в антикризисном управлении.   | Инвестиционная политика в антикризисном управлении.                 | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Згонник Л.В. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 208 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01731-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339783">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339783</a> | Написание конспекта № 9 Инвестиционная политика в антикризисном управлении.                  |
| Тема 10.<br>Инновационный менеджмент в антикризисном управлении. | Стратегии научно-инновационного прорыва в антикризисном управлении. | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Згонник Л.В. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 208 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01731-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339783">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339783</a> | Написание конспекта № 10 Стратегии научно-инновационного прорыва в антикризисном управлении. |

|                                                                                   |                                                                                    |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 11.<br>Основные направления финансового оздоровления российских предприятий. | Совершенствование менеджмента как фактора преодоления кризиса. Управление рисками. | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Кабанов И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00793-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141521">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141521</a> | Написание конспекта № 11 Совершенствование менеджмента как фактора преодоления кризиса. Управление рисками. |
| Тема 12.<br>Зарубежный опыт антикризисного управления.                            | Особенности реструктуризации предприятий в странах ЦВЕ.                            | Работа в библиотеке (в электронной библиотеке) | Кабанов И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00793-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141521">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141521</a> | Написание конспекта № 12 Особенности реструктуризации и предприятий в странах ЦВЕ.                          |

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

- Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал

прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

- Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

- Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

- В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

- Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

- В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям**

Целью практических (семинарских) занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому (семинарскому) занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа (по В.И. Далю «самостоятельный - человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);

3. Работа с вопросами для самопроверки;

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

### **Методические рекомендации по работе с литературой**

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник - это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное - наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение - это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в



приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

## 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

| Код компетенции | Этап базовой подготовки  | Этап расширения и углубления подготовки                                                                                                                                         | Этап профессионально-практической подготовки                     |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ПК-1            | Антикризисное управление | <b>Антикризисное управление,</b> управление социальной сферой, управление трудовыми ресурсами, стратегический менеджмент в системе государственного и муниципального управления | практики, подготовки выпускной квалификационной работы бакалавра |
| ПК-12           | Антикризисное управление | <b>Антикризисное управление,</b> управление социальной сферой, управление трудовыми ресурсами, стратегический                                                                   | практики, подготовки выпускной квалификационной                  |

|  |  |                                                                         |                  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------|------------------|
|  |  | менеджмент в системе<br>государственного и<br>муниципального управления | работы бакалавра |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------|------------------|

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

### Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения учебной дисциплины

| № | Разделы дисциплины                                                   | Формируемые компетенции | Показатели сформированности (в терминах «знать», «уметь», «владеть»)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Тема 1. Кризисы и их роль в социально-экономическом развитии.        | (ПК-12)                 | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> |
| 2 | Тема 2. Природа экономических кризисов: закономерности и современные | (ПК-12)                 | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|   |                                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | тенденции.                                        |         | <p>обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p>                                                                                                                  |
| 3 | Тема 3. Основные черты антикризисного управления. | (ПК-12) | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной</p> |

|   |                                                                     |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                     |         | конкуренции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4 | Тема 4. Государство и его роль в антикризисном управлении.          | (ПК-12) | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> |
| 5 | Тема 5. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления. | (ПК-1)  | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений;</p>                                                                                                                                                           |

|   |                                                                             |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                             |        | комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6 | Тема 6. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия. | (ПК-1) | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> |
| 7 | Тема 7. Процедура банкротства предприятия.                                  | (ПК-1) | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих</p>                                                                                                                                                                                                                                   |

|   |                                                                              |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                              |         | <p>решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8 | Тема 8.<br>Стратегическое планирование как основа антикризисного управления. | (ПК-1)  | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> |
| 9 | Тема 9.<br>Инвестиционная политика в антикризисном управлении.               | (ПК-12) | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                   |         | <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 10 | Тема 10. Инновационный менеджмент в антикризисном управлении.     | (ПК-12) | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> |
| 11 | Тема 11. Основные направления финансового оздоровления российских | (ПК-1)  | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |                                                     |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | предприятий.                                        |        | <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p>                                                                                                                              |
| 12 | Тема 12. Зарубежный опыт антикризисного управления. | (ПК-1) | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> |



## Критерии оценивания компетенций

| Код компетенции | Минимальный уровень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Базовый уровень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Высокий уровень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1            | <p><b>Частично знает</b> приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления; частично способы разработки управленческих решений в публичной сфере; частично адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> <p><b>Частично умеет</b> ориентироваться в приоритетах профессиональной деятельности в сфере публичного управления; частично ориентироваться в способах разработки управленческих решений в публичной сфере; частично ориентироваться в применении адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого</p> | <p><b>Допускает незначительные затруднения в знании</b> приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления; способы разработки управленческих решений в публичной сфере; адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> <p><b>Демонстрирует неточности в умении</b> ориентироваться в приоритетах профессиональной деятельности в сфере публичного управления; ориентироваться в способах разработки исполнения решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере; ориентироваться в применении адекватных</p> | <p><b>Имеет глубокие знания о</b> приоритетах профессиональной деятельности в сфере публичного управления; имеет глубокие знания о способах разработки и эффективного исполнения решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере; имеет глубокие знания об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> <p><b>Умеет уверенно</b> ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления; ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>решения в публичной сфере</p> <p><b>Показывает слабые навыки владения</b> определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления;</p> <p>частичными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере; частичными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> | <p>инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в публичной сфере</p> <p><b>Не в полной мере осознает важность и необходимость в овладении навыками</b> определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления;</p> <p>навыками разработки управленческих решений в публичной сфере;</p> <p>навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> | <p>решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере;</p> <p>ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в публичной сфере</p> <p><b>В полной мере владеет</b> комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления;</p> <p>комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-12 | <p><b>Частично знает</b> виды государственных решений и методы их принятия</p> <p><b>Частично умеет</b> использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности</p> <p><b>Показывает слабые навыки владения</b> навыками участия в разработке и реализации управленческих решений</p> | <p><b>Допускает незначительные затруднения в знании</b> виды государственных решений и методы их принятия; особенности контроля качества управленческих решений и осуществления административных процессов</p> <p><b>Демонстрирует неточности в умении</b> использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций</p> <p><b>Не в полной мере осознает важность и необходимость во владении</b> навыками участия в разработке и реализации управленческих решений, в том числе правовых актов, направленных на исполнение полномочий</p> | <p><b>Демонстрирует уверенные знания</b> виды государственных решений и методы их принятия; особенности контроля качества управленческих решений и осуществления административных процессов; использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности.</p> <p><b>Умеет уверенно</b> использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; создавать и актуализировать информационные базы данных для принятия управленческих решений.</p> <p><b>В полной мере владеет хорошими навыками</b> участия в разработке и реализации управленческих решений, в том</p> |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | числе правовых актов, направленных на исполнение полномочий; навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ в социальной сфере. |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Оценочные средства и шкалы оценивания

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости в рамках освоения дисциплины:

- Тестовое задание
- Доклад
- Конспект
- Ситуационные задачи

### Критерии и шкала оценивания тестов

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Тест состоит из 100 заданий с одним или несколькими вариантами правильного ответа

| Шкала оценки            | Критерии оценки                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 5 (отлично)             | Верные ответы составляют более 90% от общего количества вопросов |
| 4 (хорошо)              | Верные ответы составляют 89 – 75% от общего количества вопросов  |
| 3 (удовлетворительно)   | Верные ответы составляют 74 – 50% от общего количества вопросов  |
| 2 (неудовлетворительно) | Верные ответы составляют менее 50% от общего количества вопросов |

### Критерии оценки докладов

| Оценка                     | Критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 (отлично)                | Если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. |
| 4 (хорошо)                 | если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.                                                                |
| 3 (удовлетворительно)      | если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.                                                                                                                                                 |
| 2<br>(неудовлетворительно) | если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### Критерии оценивания конспектов

| Оценка      | Критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 (отлично) | Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. |
| 4 (хорошо)  | Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.                                                                         |
| 3 (удовлетворительно)      | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы., прослеживается несамостоятельность при составлении. |
| 2<br>(неудовлетворительно) | Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.                |

### Критерии оценивания решения ситуационных задач

| Оценка      | Критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 (отлично) | ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями на анатомических препаратах, с правильным и свободным владением анатомической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. |
| 4 (хорошо)  | ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях,                                                                                                                                                                                                                                           |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.                                                                                                                                                       |
| 3 (удовлетворительно)      | ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях. |
| 2<br>(неудовлетворительно) | ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций на анатомических препаратах или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.              |

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Карта фонда оценочных средств текущей аттестации обучающихся по дисциплине**

| № | Раздел рабочей программы                                      | Показатели оценивания                                                                                                                                                                                                  | Формируемые компетенции (или их части) | Оценочные средства                                         |
|---|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1 | Тема 1. Кризисы и их роль в социально-экономическом развитии. | <b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, | (ПК-12)                                | Написание конспекта № 1<br>Практическое занятие<br>Доклады |

|   |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                        | <p>органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p>                                                                                                                                                                                                                        |         |                                                                                                |
| 2 | <p>Тема 2. Природа экономических кризисов: закономерности и современные тенденции.</p> | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> | (ПК-12) | <p>Написание конспекта № 2</p> <p>Практическое занятие</p> <p>Доклады, Ситуационные задачи</p> |



|   |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Тема 3.<br>Основные черты антикризисного управления .          | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> | (ПК-12) | Написание конспекта № 3<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 4 | Тема 4.<br>Государство и его роль в антикризисном управлении . | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией</p>                                                                                                                                                                                 | (ПК-12) | Написание конспекта № 4<br>Практическое занятие<br>Доклады                         |

|   |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                    | <p>партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |                                                                                                |
| 5 | <p>Тема 5. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления .</p>        | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> | (ПК-1) | <p>Написание конспекта №5</p> <p>Практическое занятие</p> <p>Доклады</p>                       |
| 6 | <p>Тема 6. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия.</p> | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | (ПК-1) | <p>Написание конспекта № 6</p> <p>Практическое занятие</p> <p>Доклады, Ситуационные задачи</p> |

|   |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |                                                                                    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                             | технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений<br><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                    |
| 7 | Тема 7.<br>Процедура банкротства предприятия.                               | <b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.<br><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений<br><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений | (ПК-1) | Написание конспекта № 7<br>Практическое занятие<br>Доклады                         |
| 8 | Тема 8.<br>Стратегическое планирование как основа антикризисного управления | <b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.<br><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (ПК-1) | Написание конспекта № 8<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |

|   |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         |                                                                                    |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
|   | .                                                            | числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений<br><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                |         |                                                                                    |
| 9 | Тема 9. Инвестиционная политика в антикризисном управлении . | <b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)<br><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами<br><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции | (ПК-12) | Написание конспекта № 9<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |

|    |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Тема 10.<br>Инновационный менеджмент в антикризисном управлении .                 | <p><b>Знать:</b> основы экономики, организации труда и управления; системы сбора информации с целью расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами</p> <p><b>Владеть:</b> организацией партнерских отношений с представителями различных коммерческих организация, направленных на повышение устойчивости функционирования организации в условиях рыночной конкуренции</p> | (ПК-12) | Написание конспекта № 10<br>Практическое занятие<br>Доклады,<br>Ситуационные задачи |
| 11 | Тема 11.<br>Основные направления финансового оздоровления российских предприятий. | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений;</p>                                                                                                                                                           | (ПК-1)  | Написание конспекта № 11<br>Практическое занятие<br>Ситуационные задачи             |

|    |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                             |
|----|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                      | комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |                                                                                             |
| 12 | Тема 12. Зарубежный опыт антикризисного управления . | <p><b>Знать:</b> способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> <p><b>Владеть:</b> комплексными навыками разработки управленческих решений; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений</p> | (ПК-1) | Написание конспекта № 12<br>Практическое занятие<br>Тестовые задания<br>Ситуационные задачи |

**Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины:**

**Примерные темы семинарских и практических занятий:**

**Семинар 1. Природа экономических кризисов: закономерности и современные тенденции**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и причины возникновения экономических кризисов.
2. Промышленный цикл и его фазы.
3. Закономерности и современные тенденции экономических циклов.

**Темы для докладов:**

– Теория Н. Кондратьева о «длинных волнах» экономического цикла.

– Основные направления преодоления кризисных явлений в российской экономике.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 2. Основные черты антикризисного управления.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Содержание антикризисного управления.
2. Механизм государственного регулирования кризисного состояния экономики.
3. Антикризисные программы.

#### **Темы для докладов:**

- Особенности экономического кризиса в переходной экономике России и направления стабилизации.
- Структурные преобразования в экономике России.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 3. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Предприятие как субъект и объект рыночных отношений. Функции предприятия.
2. Капитал предприятия, его активы и структура.
3. Ключевые характеристики конкурентоспособности предприятия.

#### **Темы для докладов:**

- Экономический потенциал предприятия и механизм его реализации.
- Проблемы российских предприятий в условиях рынка.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 4. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Показатели, характеризующие производственную, финансово-экономическую и коммерческую деятельность предприятий в рыночных условиях.
2. Причины финансовой неустойчивости и неплатежеспособности предприятий.
3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.

#### **Темы для докладов:**

- Капитализация предприятия в условиях рынка.

– Ликвидность предприятия.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 5. Процедура банкротства предприятия.**

1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
2. Процедура банкротства: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение.
3. Основные причины банкротства российских предприятий.

Темы для докладов:

- Пути преодоления банкротства предприятия.
- Закон о банкротстве предприятия: механизм реализации и социально-экономические последствия.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 6. Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента в антикризисном управлении.**

1. Содержание стратегического планирования и его принципы. Планирование стратегии – объективная основа стратегического управления.
2. Современная концепция стратегического менеджмента.
3. Анализ альтернатив и выбор стратегии в антикризисном управлении
4. Современная структура организации, ориентированная на стратегическое управление.

Темы для докладов:

- Особенности субъекта стратегического менеджмента.
- Технология анализа сильных и слабых сторон организации.
- Виды корпоративных стратегий и критерии их отбора.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

### **Семинар 7. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.**

1. Структура экономики и влияние экономических кризисов на её динамику.
2. Инвестиционная политика и её роль в антикризисном регулировании экономики. Факторы, определяющие инвестиционный спрос.
3. Привлечение инвестиций в промышленность как условие выхода из кризиса.

Темы для докладов:

- Виды инвестиций и их источники в рыночной системе.
- Современные трактовки причин циклов и роль инвестиционной политики в стабилизации экономического роста.



– Антикризисная политика в период подъема и на фазе кризиса.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

Интернет-ресурсы: 1-3

## **Семинар 8. Инновационный менеджмент в антикризисном управлении.**

1. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Классификация инноваций.

2. Сущность инновационного менеджмента и его задачи в антикризисном управлении.

3. Источники финансирования инноваций в условиях кризиса.

4. Государственное регулирование инновационной деятельности в целях стабилизации экономического развития и укрепления национальной безопасности.

### **Темы для докладов:**

– Основные этапы жизненного цикла инноваций и их характерные особенности.

– Стратегия децентрализации регулирования инновационной деятельности и стратегия активного вмешательства государства в НИОКР и их внедрение в практику.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

## **Семинар 9. Основные направления финансового оздоровления российских предприятий.**

1. Условия финансового оздоровления российских предприятий. Анализ внутренней и внешней среды организации.

2. Реструктуризация предприятия и её формы (оперативная, стратегическая, комплексная) и методы.

3. Механизм оздоровления финансового состояния предприятия.

4. Разработка антикризисной стратегии предприятия.

### **Темы для докладов:**

– Структурная модернизация экономики как условия финансового оздоровления предприятия.

– Стратегия использования рыночного потенциала предприятия.

– Разработка антикризисной стратегии предприятия.

### **Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

## **Семинар 10. Зарубежный опыт антикризисного управления.**

1. Условия преодоления кризисных процессов в странах развитого рынка.

2. Современные модели экономического роста. Модель «догоняющего развития».

3. Международный трансферт технологий: опыт американских корпораций.

4. Экономические проблемы организаций в развивающихся странах.

**Темы для докладов:**

– Китайская модель устойчивого роста.

– Основные направления совершенствования антикризисного управления в странах развитого рынка.

– Особенности реструктуризации предприятий в странах Центральной и Восточной Европы.

**Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

**Семинар 11. Законы и принципы организации**

1. Научные основания для выявления законов организации.

2. Общесистемные законы организации: - закон развития (преобразований); - законы композиции и пропорциональности (полиморфизации, изоморфизации, симметрии); - закон информированности-упорядоченности (энтропия); - законы синергии и самосохранения (гомеостаз).

3. Специфические законы социальной организации.

4. Организационные принципы построения социально-экономических систем.

5. Целевая направленность организации.

**Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

**Семинар 12. Ситуационный анализ кризисной ситуации**

1. Формы и виды «внезапных» кризисов.

2. Основные подходы к классификации кризисов.

3. Формы управления кризисными ситуациями.

4. Виды управленческих воздействий на кризисы.

5. Теоретические аспекты возникновения кризисных ситуаций.

**Литература**

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

**Ситуационные задачи по дисциплине «Антикризисное управление»**

**Задача 1.**

Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

**Вопрос:** Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

**Задача 2.**

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

**Вопросы:**

- 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть и в какой момент приводить их в действие?

**Задача 3.**

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции.

Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

**Вопросы:**

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

**Задача 4.**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное

производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

#### **Вопросы:**

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

#### **Задача 5.**

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
- 3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?

#### **Задача 6.**

При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

**Вопрос:** Правильное ли решение было принято?

#### **Задача 7.**

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких

цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

#### **Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 3) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

#### **Задача 8.**

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не даст, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100тыс. руб., а импортные (в ГУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- 2) Создания, каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 3) Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?

#### **Задача 9.**

На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана.

**Вопрос:** Правильны ли были его действия?

### **Задача 10.**

Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно.

**Вопрос:** Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли.

### **Задача 11.**

Ваше предприятие разработало товар-новинку. Отделам рекламы и PR поручено подготовить компанию по информированию потребителей, но работники отделов не могут договориться по основным вопросам. За помощью он обращаются к Вам, как руководителю, но каждая из сторон выступает с убедительной аргументацией своих доводов и не хочет принимать во внимание доводы другой стороны.

**Вопрос:** Каковы должны быть Ваши действия, как руководителя, чтобы подсказать алгоритм выработки оптимального решения?

### **Задача 12.**

Вы – начальник отдела сбыта строительной компании. Вам поступило выгодное предложение от нового оптового покупателя и Вы, ни с кем не посоветовавшись и не заручившись гарантиями, отдали распоряжение об отгрузке продукции. Но, как выяснилось, новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», то есть, не существующей организацией, которая и не собиралась оплачивать полученную продукцию. Ваша компания понесла огромный ущерб и Вам грозит штраф или даже увольнение.

**Вопрос:** Объясните, в чем заключается Ваша ошибка? Как Вы объясните все руководителю?

### **Задача 13.**

Вы руководитель отдела продаж торговой фирмы. Высшее руководство фирмы поставило перед Вами задачу – увеличить объем продаж на 20 %. Специалисты отдела предлагают решение данной задачи в короткие сроки, но его реализация связана с высокой степенью риска.

**Вопрос:** Какое решение Вы примете в этой ситуации?

### **Задача 14.**

Вам, как руководителю компании, необходимо уехать в командировку на длительный срок. Вместо Вас остаются два заместителя, каждый из которых имеет достоинства и недостатки. Один – отлично управляет коллективом, но не стремится к достижению цели. Другой – имеет трудности с делегированием полномочий, хотя поставленной цели добивается всегда. Одного из них нужно назначить И.О. (исполняющим обязанности), то есть старшим.

**Вопрос:** Как Вы поступите?



### **Задача 15.**

Вы – старший менеджер косметической фирмы. Одному из компетентных сотрудников Вы поручаете важное задание, связанное с разработкой рекламной компании Вашей продукции. В течение дня Вы узнаете, что менеджер Соколова Ирина Михайловна, которая вышла из декретного отпуска, более опытна в этих вопросах и не раз участвовала в подобных проектах ранее, с предыдущим руководителем.

**Вопрос:** Что Вы предпримите в этой ситуации?

### **Задача 16.**

Вы – руководитель дизайнерской компании. Вы приняли на работу молодого талантливое специалиста и поручили ему разработку нового проекта – обложку для элитного журнала «Вояж». Но случайно, в разговоре с менеджером из конкурирующей фирмы Вы узнаете, что Ваш сотрудник работает и у них по аналогичному вопросу.

**Вопрос:** Как Вы поступите в данной ситуации? Аргументируйте ответ.

## **Примерные тесты по дисциплине «Антикризисное управление»**

### **1. Технологический (производственный) кризис возникает в случае:**

- a. если, устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;
- b. несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;
- c. возникновения в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, не эффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации.

### **2. Кризис, возникающий в результате появления между работниками или их группами конфликтов:**

- a. психологический;
- b. организационный;
- c. социальный.

### **3. Субъективные причины кризиса связаны:**

- a. с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов;
- b. с ошибками менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

с. верно все вышеперечисленное.

**4. Объективные причины кризиса связаны:**

- а. с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов;
- б. с ошибками менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики;
- с. верно все вышеперечисленное.

**5. Острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации отражают:**

- а. политические кризисы;
- б. экономические кризисы;
- с. социальные кризисы.

**6. III фаза экономического кризиса характеризуется:**

- а. спадом;
- б. восстановлением финансового равновесия;
- с. депрессией.

**7. IV фаза экономического кризиса характеризуется:**

- а. восстановлением финансового равновесия;
- б. поддержанием нового экономического уровня развития предприятия;
- с. спадом.

**8. Организационный кризис возникает:**

- а. в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации;
- б. в результате нерационального использования собственного капитала и
- с. заемных средств, не эффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;
- д. обострения противоречий и столкновении интересов различных социальных групп.

**9. Кризис взаимодействия возникает:**

- а. в результате обострения противоречий и столкновении интересов различных социальных групп;
- б. между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации;
- с. в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации.

**10. Депрессия как фаза экономического кризиса:**

- а. приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов;
- б. снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности;
- с. ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации.

**11. Функционирование это:**

- а. это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определенность, целостность, сущностные характеристики;
- б. это приобретение нового качества;
- с. верно все вышеперечисленное.

**12. Где произошел первый периодический кризис:**

- а. в США;
- б. в Англии;
- с. в Китае.

**13. К какой фазе классического цикла общественного воспроизводства относится стагнация:**

- а. к 1-ой;
- б. к 2-ой;
- с. к 3-ей.

**14. Самым тяжелым и глубоким стал кризис, произошедший в :**

- а. 1857 г;
- б. 1873-1878 гг;
- с. 1929-1933 гг.

**15. Какая точка зрения существовала с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. XX. относительно экономических циклов:**

- а. капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства;
- б. государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность;
- с. кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка, либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать

**16. Какая точка зрения существовала в период с середины 1930-х до середины 1960-х гг.**

- а. государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность;
- б. капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства;
- с. кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка, либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать.

**17. Макрокризис охватывает:**

- а. отдельную проблему или группу проблем;
- б. всю народнохозяйственную систему;
- с. деятельность всего предприятия.

**18. Каким периодом ограничиваются циклы Кузнецова:**

- а. 10 годами;
- б. 30 годами;
- с. 20 годами.

**19. Каким периодом ограничиваются циклы Китчина:**

- а. 2-3 года;
- б. 3-5 лет;
- с. 7-10 лет.

**20. К нерегулярным экономическим кризисам относятся:**

- а. промежуточные;
- б. частичные;
- с. все вышеперечисленные.

**21. Первый этап развития кризиса называется:**

- а. эксплерентный;
- б. виолентный;
- с. пациентный.

**22. Второй этап развития кризиса называется:**

- а. эксплерентный;
- б. виолентный;
- с. пациентный.

**23. Виоленты это:**

- а. фирмы, только появившиеся на рынке;
- б. фирмы, находящиеся на стадии банкротства;
- с. фирмы со стратегией активного маркетинга.

**24. Коммутантный этап характеризуется**

- a. периодом упадка, когда развитие организации заходит в тупик
- b. деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме;
- c. завоеванием фирмой устойчивого положения на рынке.

**25. Леталенты это:**

- a. распадающиеся фирмы;
- b. фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности;
- c. верно все вышеперечисленное.

**26. Пациентный этап характеризует:**

- a. зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры;
- b. завоевания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой;
- c. состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

**27. Леталентный этап характеризуется:**

- a. зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры;
- b. завоеванием фирмой устойчивого положения на рынке;
- c. деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме.

**28. Шестым этапом диагностики кризиса является:**

- a. исследование среды бизнеса;
- b. обоснование выводов;
- c. разработка плана и выбор стратегии.

**29. Эксплерентный этап характеризует:**

- a. завоевания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой;
- b. зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры;
- c. состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

**30. Третьим этапом в диагностике кризиса является:**

- a. определение системы параметров;
- b. исследование среды бизнеса;
- c. определение ответственных лиц.

**31. К первому этапу диагностики кризиса относится:**

- a. определение системы параметров;
- b. установление объекта анализа;
- c. определение ответственных лиц.

**32.К четвертому этапу диагностики кризиса относится:**

- a. разработка плана и выбора стратегии;
- b. определение ответственных лиц;
- c. исследование среды бизнеса.

**33. Анализ информации это:**

- a. систематизация полученных данных в отдельные группы по существенным для них признакам;
- b. исследование сгруппированных данных и формулировку на их основе выводов;
- c. первоначальный этап работы с информацией, он включает в себя сбор всех данных по объекту исследования на указанный период.

**34.На этапе определения системы параметров определяются:**

- a. методы сбора данных показателей;
- b. масштаб кризиса и его возможный уровень и характер.
- c. первоочередные направления и задачи.

**35. К факторам макросреды бизнеса можно отнести:**

- a. конкурентов;
- b. контактные аудитории;
- c. политический режим.

**36. Внешние факторы возникновения кризисной ситуации на предприятия можно отнести к:**

- a. объективным;
- b. субъективным;
- c. нет правильного ответа.

**37. Внутренние факторы возникновения кризисной ситуации на предприятия можно отнести к:**

- a. объективным;
- b. субъективным;
- c. нет правильного ответа.

**38. К факторам микросреды бизнеса можно отнести:**

- a. уровень технологий в стране;
- b. национальные традиции и обычаи;
- c. потребителей.

**39. Ко второму этапу диагностики кризисной ситуации относится:**

- a. определение ответственных лиц;

- b. обоснование выводов;
- c. определение системы параметров.

**40. По каким направлениям идет в основном информация об объекте:**

- a. динамические свойства системы и их распространение;
- b. влияние факторов;
- c. все вышеперечисленное

**41. Какой результат может иметь экономический риск:**

- a. отрицательный или положительный;
- b. нулевой;
- c. все вышеперечисленное.

**42. Приемлемость как характеристика риска означает:**

- a. вероятность находиться в пределах нормативного уровня;
- b. вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определенный рубеж;
- c. отношение величины ущерба к затратам на реализацию и подготовку риск-решения.

**43. К экономическим рискам можно отнести:**

- a. утрата богатства нации;
- b. снижение материальной обеспеченности населения;
- c. моратории.

**44. К политическим рискам можно отнести:**

- a. угроза возникновения национальных конфликтов;
- b. сложная демографическая ситуация;
- c. падение конкурентоспособности страны.

**45. Риск, несущий в себе вероятность потерь или получения положительного результата называется:**

- a. чистым;
- b. спекулятивным;
- c. статистическим.

**46. К финансовым рискам можно отнести:**

- a. процентный риск;
- b. торговый риск;
- c. производственный риск.

**47. К инвестиционным рискам можно отнести:**

- a. кредитный риск;
- b. инфляционный риск;
- c. риск ликвидности.

**48. К рискам, связанным с покупательной способностью денег можно отнести:**

- а. селективный риск;
- б. дефляционный риск;
- с. кредитный риск.

**49. Хеджирование это:**

- а. признание ущерба и отказ от его страхования;
- б. страхование от неблагоприятных изменений цен на любые товарно-материальные ценности по контрактам и коммерческим операциям
- с. способ уменьшения совокупной подверженности риску за счет распределения средств между различными активами, цена или доходность которых слабо коррелированы между собой.

**50. Страхование с использованием операций своп это:**

- а. сделка с премией , уплачиваемой за право (но не обязательство) продать или купить в течение предусмотренного контрактом срока ценную бумагу, валюту, реальный актив или дериватив в обусловленном количестве и по заранее оговоренной цене;
- б. обмен (покупка — продажа) соответствующими финансовыми активами или финансовыми обязательствами с целью улучшения их структуры и снижения возможных потерь;
- с. механизм нейтрализации финансовых рисков по операциям на товарной или фондовой биржах путем проведения противоположных сделок с различными видами биржевых контрактов.

**51. Стратегия это:**

- а. план развития организации;
- б. общий курс действий организации;
- с. ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия.

**52. Стратегия в антикризисном управлении включает в себя:**

- а. кадровую политику, оценку внутренней и внешней среды бизнеса;
- б. цели деятельности организации, разработку маркетинговой программы;
- с. верно все вышеперечисленное.

**53. К факторам микроокружения относятся:**

- а. экономические;
- б. поставщики;
- с. СМИ.

**54. Среда прямого воздействия это:**

- а. микроокружение;
- б. макроокружение;



с. внутренняя среда организации.

**55. К факторам макроокружения относятся:**

- а. технологические;
- б. конкуренты;
- с. партнеры.

**56. Интеграционная стратегия это:**

- а. стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- б. макроэкономическая стратегия;
- с. стратегия, направленная на получение конкурентных преимуществ.

**57. Рыночная стратегия это:**

- а. стратегия, направленная на получение конкурентных преимуществ;
- б. стратегия производственной сферы;
- с. стратегия, направленная на предотвращение банкротства.

**58. К стратегии по средствам маркетинга относится:**

- а. товарная;
- б. рекламная;
- с. все вышеперечисленное.

**59. Основными средствами управления при кризисном управлении являются:**

- а. стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- б. стратегические планы организации, бизнес-планы, составление рекламных кампаний;
- с. стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации.

**60. Основными средствами управления при послекризисном управлении являются:**

- а. стабилизационные программы;
- б. программы по минимизации затрат;
- с. диагностика наиболее неустойчивых структур.

**61. Непредвиденное банкротство возникает:**

- а. вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами;
- б. вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций;
- с. нет правильного ответа

**62. Внешним признаком банкротства является:**

- а. непогашение обязательств в течение 6 месяцев с момента наступления их погашения;

- b. непогашение обязательств в течение 3 месяцев с момента наступления их погашения;
- c. непогашение обязательств в течение 12 месяцев с момента наступления их погашения.

**63. Внешнее управление назначается на срок:**

- a. 36 месяцев;
- b. 18 месяцев;
- c. 12 месяцев.

**64. Санация это:**

- a. завершение предприятием своей деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам;
- b. назначение внешнего управляющего;
- c. система мер по финансовому оздоровлению предприятия, чтобы предотвратить его банкротство или повысить конкурентоспособность.

**65. Санация назначается на срок:**

- a. 36 месяцев;
- b. 18 месяцев;
- c. 12 месяцев.

**66. Юридическое лиц может быть ликвидировано:**

- a. только по решению учредителей предприятия;
- b. только по решению суда;
- c. по решению учредителей предприятия и по решению суда.

**67. Для того чтобы признать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, достаточно чтобы:**

- a. коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 1,0;
- b. коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;
- c. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже 0,5.

**68. Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом рассчитывается следующим образом:**

- a. Текущие активы - Текущие активы;
- b. Текущие активы / Текущие активы;
- c. Текущие активы – Текущие пассивы / Текущие активы.

**69. Какой коэффициент не применяется для диагностики банкротства предприятия:**

- a. коэффициент текущей ликвидности;
- b. коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом;

с. коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

**70. Обращение в арбитражный суд возможно в том случае, если требования к должнику в общем составляют не менее:**

- а. 500 МРОТ;
- б. 1000 МРОТ;
- с. 100 МРОТ.

**71. Факторы, которые определяют уровень инновационного потенциала можно разделить на следующие группы:**

- а. факторы внешней среды;
- б. субъективные факторы ;
- с. управленческие факторы.

**72. Факторы, не способствующие разработке нововведений:**

- а. сокращение затрат;
- б. имидж корпорации;
- с. длительные сроки между разработкой нововведений и выходом изделий на рынок.

**73. Отличительными признаками инновационных предприятий не являются:**

- а. поощрение менеджерами инновационной активности служащих;
- б. строгая стратегия управления нововведениями;
- с. делегирование полномочий подчиненным.

**74. Инновационная стратегия не бывает:**

- а. адаптивной;
- б. социальной;
- с. конкурентной.

**75. Технопарки принято делить на:**

- а. исследовательские и технологические;
- б. промышленные и технологические;
- с. все вышеперечисленное.

**76. К причинам создания бизнес-инкубаторов, технопарков и технологических центров в мировой практике можно отнести:**

- а. снижение производимой конкурентоспособности продукции;
- б. необходимость преодоления трудностей , связанных с проведением перестройки;
- с. возможно все вышеперечисленное.

**77. Софтизация это:**

- а. опережающее развитие сферы услуг;

- b. повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизация общества;
- c. опережающее развитие сферы производства.

**78.К источникам финансирования инвестиций можно отнести:**

- a. чистую прибыль предприятия и амортизационные отчисления;
- b. средства бюджетов всех уровней и внутрихозяйственные резервы предприятия;
- c. все вышеперечисленное.

**79.К централизованным источникам финансирования можно отнести:**

- a. средства внебюджетных фондов;
- b. чистую прибыль предприятия;
- c. средства от эмиссии ценных бумаг.

**80. К децентрализованным источникам относятся:**

- a. средства местных бюджетов;
- b. средства бюджетов субъектов федерации;
- c. кредитные ресурсы.

**81. Организационная культура не может быть:**

- a. органической;
- b. предпринимательской;
- c. конкурентной.

**82.Основой бюрократической организационной культуры является:**

- a. коллективная форма управления
- b. воля руководителя;
- c. рыночная форма управления.

**83. Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что:**

- a. руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия;
- b. управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам;
- c. руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами.

**84. Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что:**

- a. руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами;
- b. принимаются активные действия по определению симптомов кризисной ситуации и предпринимается меры по устранению кризиса;
- c. управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам.

**85.Базисные принципы управления персоналом действуют:**

- а. при управлении персоналом в хозяйственных организациях при работе с составом персонала;
- б. на уровне государственных органов управления;
- с. нет правильного ответа.

**86. К принципам, используемым при антикризисном управлении персоналом нельзя отнести:**

- а. принцип системности;
- б. принцип горизонтального сотрудничества;
- с. принцип справедливости.

**87.Социальное партнерство это:**

- а. система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений;
- б. добровольное объединение членов - работников одной или нескольких отраслей деятельности, связанных общими социально-трудовыми и профессиональными интересами, действующее на всей территории Российской Федерации;
- с. это некое объединение группы (двух и более) лиц, которые обладают правами, ограниченными рамками данного объединения.

**88. Административные методы преодоления конфликта основаны:**

- а. на непосредственном вмешательстве в ход конфликта;
- б. на проведении изменений в структуре предприятия;
- с. на невмешательстве в конфликт руководителя.

**89.Компромисс как метод разрешения конфликта предполагает:**

- а. обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения;
- б. принятие во внимание мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки;
- с. невмешательство в конфликт.

**90.К методам разрешения конфликтных ситуаций нельзя отнести:**

- а. структурные;
- б. комплексные;
- с. межличностные.

**91. Организационная культура не может быть:**

- а. органической;

- b. предпринимательской
- c. конкурентной;

**92. Основой бюрократической организационной культуры является:**

- a. коллективная форма управления;
- b. воля руководителя;
- c. рыночная форма управления.

**93. Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что:**

- a. руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия;
- b. управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам;
- c. руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами.

**94. Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что:**

- a. руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами;
- b. принимаются активные действия по определению симптомов кризисной ситуации и предпринимается меры по устранению кризиса;
- c. управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам.

**95. Базисные принципы управления персоналом действуют:**

- a. при управлении персоналом в хозяйственных организациях при работе с составом персонала;
- b. на уровне государственных органов управления.

**96. К принципам, используемым при антикризисном управлении персоналом нельзя отнести:**

- a. принцип системности;
- b. принцип горизонтального сотрудничества;
- c. принцип справедливости.

**97. Социальное партнерство это:**

- a. система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений;
- b. добровольное объединение членов - работников одной или нескольких отраслей деятельности, связанных общими социально-

трудовыми и профессиональными интересами, действующее на всей территории Российской Федерации;

с. это некое объединение группы (двух и более) лиц, которые обладают правами, ограниченными рамками данного объединения.

**98. Административные методы преодоления конфликта основаны:**

- а. на непосредственном вмешательстве в ход конфликта;
- б. на проведении изменений в структуре предприятия;
- с. на невмешательстве в конфликт руководителя.

**99. Компромисс как метод разрешения конфликта предполагает:**

- а. обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения;
- б. принятие во внимание мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки;
- с. невмешательство в конфликт.

**100. К методам разрешения конфликтных ситуаций нельзя отнести:**

- а. структурные;
- б. комплексные;
- с. межличностные.

**Промежуточная аттестация по дисциплине**

**«Антикризисное управление» проводится в форме экзамена**

1. Антикризисное управление и его характеристика.
2. Банкротство как система принятия решений.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике.
4. Внешние признаки обнаружения кризисной ситуации у партнеров по бизнесу.
5. Государственные институты регулирования кризисных ситуаций.
6. Жизненный цикл организации. Банкротство как стадия жизненного цикла.
7. Законодательные акты о банкротстве и их характеристики.
8. Инвентаризация имущества банкрота, цель, содержание.
9. Классификация кризисов.
10. Конкурсное управление, цель его введения.
11. Право возбуждать дело о банкротстве.
12. Кто может быть объявлен несостоятельным и кто не может быть таковым?
13. Место банкротства на стадии антикризисного управления.
14. Мировое соглашение и его роль в управлении банкротством.
15. Мировое соглашение. Действия сторон.
16. Управление кризисами.
17. Неопределенности и риск в антикризисном управлении.

18. Объективные тенденции развития кризиса.
19. Основные права и обязанности внешнего управляющего.
20. Основные права и обязанности временного управляющего.
21. Основные причины кризисов в экономике.
22. Основные пути и методы восстановления платежеспособности должника.
23. Основные пути повышения эффективности бизнеса.
24. Основные формы реструктуризации предприятия.
25. Особенности антикризисного управления.
26. Особенности процедуры банкротства градообразующей, сельскохозяйственной организации.
27. Понятие кризиса и какую роль он играет в экономике.
28. Понятие о судебных процедурах.
29. Понятие процедуры банкротства, ее составные части.
30. Понятия о процедурах принятия решений в системе банкротства.
31. Порядок действий внешнего управляющего.
32. Порядок действий временного управляющего.
33. Порядок и последовательность завершения конкурсного производства и ликвидации должника.
34. Последовательность развития процедуры банкротства.
35. Права и обязанности конкурсного управляющего.
36. Признаки банкротства предприятия.
37. Признаки выхода из кризиса.
38. Роль арбитражного суда в процедуре банкротства.
39. Роль государства в регулировании кризисов в обществе.
40. Роль и место руководителя в системе управления.
41. Роль работников аппарата управления предприятия в стабильности финансового состояния.
42. С какой целью вводится внешнее управление?
43. С какой целью вводится процедура наблюдения (временного управления)?
44. Системы банкротства в зарубежных странах.
45. Современные проблемы управления банкротством.
46. Соотношение тактики и стратегии в управлении предприятием.
47. Состав процедур принятия решений по управлению входными характеристиками организации.
48. Состав процедур принятия решений по управлению процесса производств.
49. Состав процедур принятия решения по управлению выходными характеристиками организации.
50. Схема принятия решений на стадии внешнего управления.
51. Схема принятия решений на стадии конкурсного управления.
52. Схема принятия решений на стадии наблюдения.
53. Требования, предъявляемые к арбитражному управляющему.
54. Условия возбуждения дела о банкротстве предприятия.
55. Функции Министерства юстиции в регулировании проблем



несостоятельности (банкротства).

56. Функции управления, реализуемые на стадии внешнего управления.

57. Функции управления, реализуемые на стадии конкурсного управления.

58. Функции управления, реализуемые на стадии наблюдения.

59. Цели и функции в системе банкротства.

60. Что такое конкурсная масса, порядок ее определения.

**Карта фонда оценочных средств промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, проводимой в форме экзамена**

| <b>№</b> | <b>Раздел рабочей программы</b>                                                 | <b>Формируемые компетенции</b> | <b>Оценочное средство (вопросы к зачету)</b> |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| 1        | Тема 1. Кризисы и их роль в социально-экономическом развитии.                   | (ПК-12)                        | 1-3                                          |
| 2        | Тема 2. Природа экономических кризисов: закономерности и современные тенденции. | (ПК-12)                        | 4-7                                          |
| 3        | Тема 3. Основные черты антикризисного управления.                               | (ПК-12)                        | 8-16                                         |
| 4        | Тема 4. Государство и его роль в антикризисном управлении.                      | (ПК-12)                        | 17-19                                        |
| 5        | Тема 5. Предприятие как субъект и объект антикризисного управления.             | (ПК-1)                         | 20-27                                        |
| 6        | Тема 6. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия.     | (ПК-1)                         | 28-30                                        |
| 7        | Тема 7. Процедура банкротства предприятия.                                      | (ПК-1)                         | 31-34                                        |
| 8        | Тема 8. Стратегическое планирование как основа антикризисного управления.       | (ПК-1)                         | 35-37                                        |
| 9        | Тема 9. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.                     | (ПК-12)                        | 38-41                                        |
| 10       | Тема 10. Инновационный менеджмент в антикризисном управлении.                   | (ПК-12)                        | 42-46                                        |
| 11       | Тема 11. Основные направления финансового оздоровления российских предприятий.  | (ПК-1)                         | 47-58                                        |

|    |                                                     |        |       |
|----|-----------------------------------------------------|--------|-------|
| 12 | Тема 12. Зарубежный опыт антикризисного управления. | (ПК-1) | 59-60 |
|----|-----------------------------------------------------|--------|-------|

#### **7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Особенности процедур текущей и промежуточной аттестации описаны в «Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в НОУ ВО «МСПИ», утвержденном Приказом ректора 23.12.2015 № 131.**

К прохождению промежуточной аттестации по дисциплине в форме зачёта допускается студент при условии успешного выполнения всех заданий, предусмотренных в рамках текущего контроля успеваемости в рабочей программе дисциплины.

#### **Оценивание уровня сформированности компетенций студентов на промежуточной аттестации, проводимой в форме экзамена**

| <b>Шкала оценивания</b> | <b>Уровень сформированности компетенций</b> | <b>Описание критериев оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично                 | Высокий уровень (5 баллов)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дан развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине</li> <li>- В ответе прослеживается четкая структура и логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий</li> <li>- Ответ изложен литературным языком с использованием современной терминологии</li> <li>- Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа</li> </ul> |
| Хорошо                  | Базовый уровень (4 балла)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дан развернутый ответ на поставленный вопрос</li> <li>- Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                     |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                               | современной терминологии<br>- Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Удовлетворительно   | Минимальный уровень (3 балла) | - Логика и последовательность изложения имеют нарушения<br>- Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов<br>- В ответе отсутствуют выводы<br>- Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано<br>- Речевое оформление требует поправок, коррекции                                                                                                                                                                               |
| Неудовлетворительно | Компетенция не сформирована   | - Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросам<br>- Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения<br>- Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения<br>- Речь неграмотная<br>- Гистологическая терминология не используется<br>- Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента<br>- Ответ на вопрос полностью отсутствует или отказ от ответа |

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### *Основная литература:*

1. Антикризисное управление: учебник / ред. И.К. Ларионова. - Москва: Дашков и К°, 2015. - 380 с.: схем. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-01505-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83320>

2. Беляев А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01580-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721>

### ***Дополнительная литература:***

1. Антикризисное управление предприятием: учебно-практическое пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет", Институт дистанционного и дополнительного образования; сост-ль М.В. Рыбкина. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 116 с.: ил., табл., схем. - Библи. в кн. - ISBN 978-5-9795-1335-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363214>

2. Антикризисное управление: словарь-справочник / Министерство образования и науки РФ, Кемеровский государственный университет, Кафедра менеджмента; сост-ль Л.Н. Эглит. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2015. - 48 с. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481420>

3. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения: учебное пособие / В.М. Безденежных, А.Г. Галай; Министерство транспорта Российской Федерации, Московская государственная академия водного транспорта. - Москва: Альтаир: МГАВТ, 2015. - 111 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-905637-10-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429736>

4. Згонник Л.В. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 208 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01731-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339783>

5. Кабанов И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00793-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141521>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

(далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

| № п\п | Наименование портала (издания, курса, документа) | Ссылка                                                          |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1.    | Электронная библиотечная система.                | <a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a> |

|     |                                                                                                          |                                                                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.  | Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>                                   |
| 3.  | Справочно-правовая система «Гарант»                                                                      | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>                                             |
| 4.  | Справочно-правовая система «Консультант Плюс».                                                           | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>                                     |
| 5.  | Сайт «Российской газеты».                                                                                | <a href="http://www.rg.ru/oficial">http://www.rg.ru/oficial</a>                                       |
| 7.  | Официальный сайт Президента РФ                                                                           | <a href="http://www.kremlin.ru">www.kremlin.ru</a>                                                    |
| 8.  | Официальный сайт Правительства РФ                                                                        | <a href="http://www.government.ru">www.government.ru</a>                                              |
| 9.  | Официальный сайт журнала Вестника ВАС                                                                    | <a href="http://www.vestnik.ru/">http://www.vestnik.ru/</a>                                           |
| 10. | Проект «Финансы.Ру» — актуальные публикации по экономике, менеджменту и финансам                         | <a href="http://www.finansy.ru/st/index_mend_0.html">http://www.finansy.ru/st/index_mend_0.html</a> . |
| 11. | Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях»:                                  | <a href="http://eup.ru/">http://eup.ru/</a>                                                           |
| 12. | Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»:                                  | <a href="http://ecsocman.edu.ru/">http://ecsocman.edu.ru/</a>                                         |

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина дает обучающемуся блок знаний и практических навыков, без которых не может состояться современный профессионал. Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В рамках аудиторной работы на лекции отводится не более 1/3 от всех занятий. Сами лекции носят проблемный характер, знакомят обучающегося с различными подходами к решению поставленной проблемы (задачи), ориентируют его на определение собственной позиции, защита которой требует логичной и грамотной аргументации.

Записи в ходе лекций допустимо делать как на бумажном, так и электронном носителе. Понятия, категории, законы, схемы, таблицы, диаграммы и т.п. в конспекте лекции записываются полностью, основное содержание лекции записывается в произвольной форме (своими словами).

Проведение практических занятий предполагает широкую вариативность форм и методов (образовательных технологий). Следует

учитывать, что выбор той или иной образовательной технологии зависит от уровня студенческой группы, желания преподавателя полнее раскрыть способности обучающихся, внести в обучение элемент творчества.

Продуктивная аудиторная работа невозможна без предварительной самостоятельной подготовки к ней. Самостоятельная работа – средство организации самообразования и самовоспитания, нацелена на формирование умения осуществлять планирование деятельности, рационально организовывать свое рабочее место и время. В ходе самостоятельной работы обучающийся ищет ответ на неясное. Самостоятельная работа призвана выполнить развивающую, информационно-обучающую, стимулирующую, воспитывающую, исследовательскую функции. Самостоятельная работа, в первую очередь, это подготовка к каждому практическому занятию и изучение материала, полученного в ходе лекций.

Изучение дисциплины предполагает использование различных форм контроля. Диагностирующий контроль позволяет оценить знания магистрантов, которые имеются в его багаже перед изучением дисциплины. Для одних дисциплин модуля таковым багажом станут знания, сформированные в процессе получения среднего образования, для других дисциплин – знания, полученные при изучении данного модуля.

Текущий контроль предполагает оценивание всех видов деятельности во время обучения студента: участие в блиц-опросах и дискуссиях, выполнение творческих проектов с элементами слайд-шоу и видео-шоу, выполнение самостоятельной работы. В программе дисциплины в разделе 7. «Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины» содержатся критерии оценивания каждой формы деятельности. Данные критерии должны стать известны студенту на первом занятии, служить ориентиром правильности выполнения задания.

Контроль по итогам освоения материала изучаемой дисциплины возможно проводить в различных формах организации экзамена, начиная от традиционной – развернутые ответы на вопросы, до вариативных – тесты, защиты проектов и пр.

### **Работа над конспектом лекции**

Основу теоретического обучения студентов составляют лекции. Они дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению студентами изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-

профессиональных задач. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Работу над конспектом следует начинать с его доработки, желательно в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). С целью доработки необходимо прочитать записи, восстановить текст в памяти, а также исправить описки, расшифровать не принятые ранее сокращения, заполнить пропущенные места, понять текст, вникнуть в его смысл. Далее прочитать материал по рекомендуемой литературе, разрешая в ходе чтения возникшие ранее затруднения, вопросы, а также дополняя и исправляя свои записи. Записи должны быть наглядными, для чего следует применять различные способы выделений. В ходе доработки конспекта углубляются, расширяются и закрепляются знания, а также дополняется, исправляется и совершенствуется конспект.

Подготовленный конспект и рекомендуемая литература используются при подготовке к практическим (семинарским) занятиям. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к выводу с карандашом в руках всех утверждений и формул, к решению примеров, задач, к ответам на вопросы. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

Непременным условием глубокого усвоения учебного материала является знание основ, на которых строится изложение материала. Обычно преподаватель напоминает, какой ранее изученный материал и в какой степени требуется подготовить к очередному занятию. Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний.

### **Работа с рекомендованной литературой**

При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного

текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

### **Подготовка к практическому занятию (семинару)**

Для успешного освоения материала студентам рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе.

При подготовке к практическому занятию (семинару) можно выделить 2 этапа:

- организационный,
- закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в процессе контактной работы со студентами. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале, задачах. Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал. Целесообразно готовиться к практическим (семинарским) занятиям за 1- 2 недели до их начала, а именно: на основе изучения рекомендованной литературы выписать в контекст основные категории и понятия по учебной



дисциплине, подготовить развернутые планы ответов и краткое содержание выполненных заданий.

### **Порядок проведения тестирования**

Тест - это простейшая форма письменного контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Целью тестирования является оценка качества обучения на различных этапах освоения образовательной программы и уровня подготовки обучающихся на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта и образовательной программы. Тестирование не исключает и не заменяет другие формы оценки качества обучения и уровня подготовки обучающихся. Тестирование, наряду с другими формами текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, может использоваться: - как инструмент внутривузовского мониторинга контроля качества подготовки обучающихся при освоении ими образовательных программ.

Текущее и оперативное тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах, практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

Рубежное тестирование проводится по модулю дисциплины (контрольной точке), циклам дисциплин, в соответствии с листом контрольных мероприятий. Целью рубежного тестирования является определение степени освоения обучающимися области знаний и умений (уровня компетентности) в соответствии с программой дисциплины. Результаты тестирования используются преподавателем для формирования комплексной оценки по дисциплине. Рубежное тестирование может проводиться при аудиторной и внеаудиторной работе. Тестирование может проводиться в письменной и (или) компьютерной формах.

### **Методические рекомендации студентам по подготовке к экзамену**

При подготовке к экзамену студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на практических занятиях (семинарах), а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на экзамен.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

В процессе освоения дисциплины предполагается использование информационных технологий, обеспечивающих подготовку презентационных материалов в следующем составе:

1. MS Windows 8.1 64 bit (код продукта:00268-20151-08766-AAOEM) действие бессрочно
2. MS Office 2013 для дома и бизнеса (№ продукта ВКВД3-98NC2-НН6QH-3ХRYX-YDTKD) – действие бессрочно

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для обеспечения данной дисциплины необходимы: учебно-лекционная аудитория, оснащенная переносным оборудованием (ноутбук, проектор).