

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 20.11.2021 16:56:47

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«27» августа 2021 г.

## **Б1.О.04 МОДУЛЬ ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б1.О.04.11 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Для направления подготовки:**

38.03.02 Менеджмент

(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**

*организационно-управленческий; информационно-аналитический*

**Направленность (профиль):**

«Маркетинг»


**Форма обучения:**

очная, очно-заочная

Разработчик:

Бронникова Евгения Михайловна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«23» августа 2021 г.

 /Е.М. Бронникова /

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.03.02  
Менеджмент (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки  
РФ № 970 от 12.08.2020 г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ

 /Н.Е. Козырева /  
(подпись)

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

 / Е.С. Мальцева /  
(подпись)

Протокол заседания кафедры № 1 от «25» августа 2021 г.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** освоение студентами теоретических знаний и практических умений и навыков в области управления организацией в условиях кризиса.

### **Задачи:**

- дать студентам ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- выработать у студентов навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- сформировать у студентов умение работать с персоналом организации в кризисной ситуации опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров;
- выработать у студентов навыки в принятии решений по управлению организацией в условиях кризиса;
- выработать у студентов умений использовать современные подходы для прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### **2.1. Место дисциплины в учебном плане:**

**Блок:** Блок 1. Дисциплины (модули).

**Часть:** Обязательная часть.

**Модуль:** общепрофессиональной подготовки.

**Осваивается:** 7 семестр (очная форма обучения), 8 семестр (очно-заочная форма обучения).

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-2** - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

**ОПК-1** - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

**ОПК-3** - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

**ОПК-4** - способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<p><b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p><b>УК-2.2.</b> Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения</p>	<p><b>Знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения  <b>Умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений  <b>Владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
<p><b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p><b>ОПК-1.4.</b> Интерпретирует проблемы управления в процессе функционирования организации</p>	<p><b>Знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации  <b>Умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации  <b>Владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>ОПК-3.3.</b> Выполняет расчет эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования</p>	<p><b>Знает:</b> способы и методы расчетов эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования  <b>Умеет:</b> выполнять расчеты эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования  <b>Владеет:</b> навыком выполнять расчеты эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования</p>
<p><b>ОПК-4</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p><b>ОПК-4.4.</b> Использует различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений</p>	<p><b>Знает:</b> различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений  <b>Умеет:</b> использовать в профессиональной деятельности различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений  <b>Владеет:</b> навыком использования различных подходов к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений</p>

## 5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Антикризисное управление» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составляет: 5 з.е. / 180 час.

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)	
	Очная	Очно-заочная
<b>Аудиторные занятия</b>	36	36
<i>в том числе:</i>		
Лекции	18	18
Практические занятия	18	18
Лабораторные работы	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	108	108
<i>в том числе:</i>		
часы на выполнение КР / КП	-	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>		
Вид	экзамен	экзамен
Трудоемкость (час.)	36	36
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	5 з.е. / 180 час.	5 з.е. / 180 час.

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов (по формам обучения)							
№	Наименование	Очная				Очно-заочная			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
1	Распознавание, диагностика и преодоление кризисов	2	2	-	14	2	2	-	14
2	Система антикризисного управления	3	3	-	14	3	3	-	14
3	Реструктуризация предприятия в условиях кризиса	2	2	-	13	2	2	-	13
4	Антикризисная стратегия и тактика	3	2	-	14	3	2	-	14
5	Совершенствование маркетинговой деятельности	2	3	-	14	2	3	-	14
6	Риск-менеджмент в антикризисном управлении	2	2	-	13	2	2	-	13
7	Управление персоналом в условиях кризиса	2	2	-	13	2	2	-	13
8	Инвестиционная деятельность в антикризисном управлении	2	2	-	13	2	2	-	13

Темы дисциплины		Количество часов (по формам обучения)							
№	Наименование	Очная				Очно-заочная			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Итого (часов)		18	18	-	108	18	18	-	108
Форма контроля:		экзамен			36	экзамен			36
Всего по дисциплине:		180 / 5 з.е.				180 / 5 з.е.			

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### ***Тема 1. Распознавание, диагностика и преодоление кризисов***

Проблемы функционирования предприятий в условиях кризиса. Причины неплатежеспособности предприятия. Цели, задачи и параметры диагностики кризисов. Методы диагностики кризисов. Требования, предъявляемые к диагнозам кризиса. Комплекс мер по преодолению кризиса. Виды последствий кризисов. Преимущества кризисов.

### ***Тема 2. Система антикризисного управления***

Роль антикризисного управления на разных этапах развития кризиса на предприятии. Основные элементы антикризисного управления. Особенности антикризисного управления. Процесс антикризисного управления. Антикризисное управление на основе отслеживания сигналов в контрольных точках. Определение круга задач антикризисного управления в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. Мероприятия по выходу из кризиса. Разработка антикризисной программы. Государственное регулирование процессов санации в экономике. Государственное управление системой финансового оздоровления.

### ***Тема 3. Реструктуризация предприятия в условиях кризиса***

Реструктуризация в антикризисном управлении. Особенности реструктуризации, реформирования, реорганизации и реинжиниринга. Особенности реструктуризации в зависимости от стадий развития предприятия. Принципы оперативной и стратегической реструктуризации предприятия. Основные направления реструктуризации предприятий. Этапы деятельности по реструктуризации предприятия. Последствия реорганизации предприятия. Решение профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории при антикризисном управлении.

### ***Тема 4. Антикризисная стратегия и тактика***

Матрица SWOT-анализа. Проведение финансового анализа для оценки уровня предпринимательского риска. Этапы реализации распознавания предкризисных ситуаций

и диагностики кризисного состояния. Различие в подходах к модели Э. Альтмана. Факторы, определяющие успех предприятия в стратегической перспективе. Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления. Разработка обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействие их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценка их последствия в антикризисном управлении. Матрица направленной политики. Использование различных подходов к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений при поиске и оценке новых рыночных возможностей, разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности и организаций в условиях кризиса.

#### ***Тема 5. Совершенствование маркетинговой деятельности***

Цели, задачи и роль антикризисного маркетинга. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте. Основные этапы совершенствования маркетинговой деятельности в системе антикризисного управления. Маркетинговые исследования. Маркетинговая программа (маркетинговый комплекс). Антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности. Контроль за реализацией мероприятий и оценка их эффективности.

#### ***Тема 6. Риск-менеджмент в антикризисном управлении***

Определение, характеристики и виды рисков. Классификация рисков по различным признакам. Виды убытков при осуществлении предпринимательской деятельности. Зоны рисков. Алгоритм процесса управления предпринимательскими рисками. Политика управления рисками. Способы диверсификации рисков.

#### ***Тема 7. Управление персоналом в условиях кризиса***

Причины трудностей руководителей в условиях кризиса. Проблемы в сфере управления персоналом в условиях кризиса. Принципы управления персоналом в условиях кризиса. Перераспределение обязанностей высшего руководства с образованием нескольких групп руководителей. Действия в кризисной ситуации. Действия, способствующие преодолению чрезвычайных обстоятельств на предприятиях в условиях кризиса. Антикризисная программа управления персоналом.

#### ***Тема 8. Инвестиционная деятельность в антикризисном управлении***

Основные понятия и участники инвестиционной деятельности. Субъекты инвестиционной деятельности. Объекты инвестиционной деятельности. Цели инвестиционной деятельности в антикризисном управлении. Характеристика направлений инвестиционной деятельности предприятия. Источники финансирования инвестиционного процесса. Методы оценки инвестиционных проектов и решений. Основные этапы процесса формирования инвестиционной стратегии предприятия.

### **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа не предусмотрена

**8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:** Приложение 1.

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

### **9.1. Рекомендуемая литература:**

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин и др. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 380 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496090>
2. Демчук О.Н. Антикризисное управление : учебное пособие : [16+] / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2017. – 251 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542>
3. Киселева М.М. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин и др. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 380 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496090>
4. Гореликов К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 216 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496109>
5. Антикризисное управление : словарь-справочник / сост. Л.Н. Эглит ; Министерство образования и науки РФ, Кемеровский государственный университет, Кафедра менеджмента. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2015. – 48 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481420>
6. 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.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429736>
7. Жуков Б.М. Исследование систем управления : учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 207 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495774>
8. Чернова О.А. Экономика и управление предприятием : учебное пособие : [16+] / О.А. Чернова, Т.С. Ласкова ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет». – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2019. – 177 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577651>

### **9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.**

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:**

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726);



2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726).
3. Браузер Google Chrome;
4. Браузер Yandex;
5. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF

### **9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://biblioclub.ru/> - университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс
6. <https://gufo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me
7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. <https://www.tandfonline.com/> - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. <https://www.minfin.ru/ru/statistics/> - база данных о финансово-экономических показателях Российской Федерации сформированная на основе данных Минфина России, Федерального казначейства, Федеральной таможенной службы, Федеральной службы государственной статистики, Федеральной налоговой службы и Центрального Банка Российской Федерации Информация официального сайта Министерства финансов Российской Федерации
10. [www.bankr.ru](http://www.bankr.ru) – «Банкротство в России»- информационно-аналитический портал

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Кабинет № 424- учебное помещение № I-58 для проведения учебных занятий.**

Учебное помещение оборудовано набором демонстрационного оборудования и набором учебно-наглядных пособий в цифровом виде, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.

**Учебное помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения**

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы - 36 шт.;
5. стулья – 71 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;

8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.

Компьютер подключен к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

**Кабинет № 402- помещение № I-11, для самостоятельной работы.**

**Помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:**

1 стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41

2. проекционный экран;

3. доска маркерная учебная;

4. столы – 14 шт.;

5. стулья – 28 шт.;

6. акустическая система;

7. блок управления проекционным оборудованием;

8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.

9. персональные компьютеры - 26 шт.

Все компьютеры подключены к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а 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.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

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

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - 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 часть. 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, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

### ***Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины***

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»**

Факультет управления бизнесом  
Кафедра менеджмента и маркетинга

### **Фонд оценочных средств**

Текущего контроля и промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)

### **Б1.О.04.11 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Для направления подготовки:**

38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**

организационно-управленческий; информационно-аналитический

**Направленность (профиль):**

«Маркетинг»

**Форма обучения:**

очная, очно-заочная

### *Результаты обучения по дисциплине*

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>УК-2.2.</b> Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	<b>Знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения <b>Умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений <b>Владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов
<b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>ОПК-1.4.</b> Интерпретирует проблемы управления в процессе функционирования организации	<b>Знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации <b>Умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации <b>Владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации
<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.3.</b> Выполняет расчет эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования	<b>Знает:</b> способы и методы расчетов эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования <b>Умеет:</b> выполнять расчеты эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования <b>Владеет:</b> навыком выполнять расчеты эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности параметров планирования
<b>ОПК-4</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<b>ОПК-4.4.</b> Использует различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений	<b>Знает:</b> различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений <b>Умеет:</b> использовать в профессиональной деятельности различные подходы к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений <b>Владеет:</b> навыком использования различных подходов к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений

### Показатели оценивания результатов обучения

Шкала оценивания			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<p><b>Не знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения</p> <p><b>Не умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p><b>Не владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p><b>В целом знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов и ограничений, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов и ограничений, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> методологию выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения</p> <p><b>Умеет:</b> определять круг задач, планировать и выбирать пути их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p><b>Владеет:</b> способами решения конкретных задач в профессиональной деятельности, исходя из действующих норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
<p><b>Не знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Не умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Не владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p>	<p><b>В целом знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> основные проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Умеет:</b> интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Владеет:</b> способностью интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p>
<p><b>Не знает:</b> методику расчета эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности</p>	<p><b>В целом знает:</b> методику расчета эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности</p>	<p><b>Знает:</b> методику расчета эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности</p>	<p><b>Знает:</b> способы и методы расчетов эффективности и обоснованности организационно-управленческих решений при неопределенности</p>





## *Оценочные средства*

### **Задания для текущего контроля**

#### **Пример тестов:**

##### **Тест 1.**

1. Кризис – это:

- а) обострение противоречий в системе
- б) обострение противоречий в системе, угрожающее ее жизнестойкости
- в) крайнее обострение противоречий в системе, угрожающее ее жизнестойкости
- г) крайнее обострение противоречий в системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде
- е) нет правильного ответа

2. В процессе развития кризиса в организации вначале появляются:

- а) факторы кризиса;
- б) причины кризиса;
- в) симптомы кризиса;
- г) все одновременно
- д) сначала факторы, потом причины, после этого – симптомы кризиса.
- е) нет правильного ответа

3. Бюрократизм, снижение динамизма является причиной кризиса на этапе ЖЦП:

- а) зарождение
- б) рост
- в) стабилизация
- г) спад
- д) ликвидация
- е) нет правильного ответа

4. Отсутствие качественных изменений адекватных количественным изменениям является причиной кризисов на этапе ЖЦП:

- а) зарождение
- б) рост
- в) стабилизация
- г) спад
- д) ликвидация
- е) нет правильного ответа

5. Кризис, депрессия, оживление, подъем - это этапы развития кризиса:

- а) на макроуровне
- б) на предприятии
- в) государственного управления
- г) ответ «а» и «б»
- д) скорее «в»

е) нет правильного ответа

6. Наиболее распространенным кризисом организации является:

- а) финансовый
- б) производственный
- в) управленческий
- г) функциональный
- д) сезонный
- е) природный

7. По природе возникновения выделяют кризисы:

- а) среднесрочные
- б) прогнозируемые
- в) экономические
- г) частные
- д) ответ «а» и «б»
- е) ответ «б» и «г»

8. По характеру влияния выделяют кризисы:

- а) среднесрочное
- б) прогнозируемые
- в) экономические
- г) частные
- д) ответ «а» и «б»
- е) ответ «б» и «г»

9. Предметом исследования в антикризисное управлениями являются:

- а) финансово устойчивые организации
- б) финансово неустойчивые организации
- в) все организации
- г) предприятия-банкроты
- д) ответ «б» и «г»
- е) нет правильного ответа

10. Антикризисное управление охватывает процессы:

- а) предотвращения кризиса
- б) ситуацию кризиса
- в) процесс выхода из кризиса
- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «б» и «в»
- е) ответ «а», «б» и «в»

11. Целью антикризисного управления является:

- а) увеличение объемов продаж
- б) увеличение прибыли
- в) увеличение чистой прибыли
- г) предотвращение банкротства

- д) обеспечение финансово-устойчивого положения организации
- е) нет правильного ответа

12. Роль антикризисного управления, состоящая в анализе возможных причин кризиса, проявляется на этапе развития кризиса:

- а) предкризисный
- б) этап кризиса
- в) после кризисный этап
- г) этап зарождения
- д) ответ «а» и «б»
- е) нет правильного ответа

13. Роль антикризисного управления, состоящая в разработке и реализации мер по выходу из кризиса, проявляется на этапе развития кризиса:

- а) предкризисный
- б) этап кризиса
- в) после кризисный этап
- г) этап зарождения
- д) ответ «а» и «б»
- е) нет правильного ответа

14. Основными элементами системы антикризисного управления являются:

- а) причина кризиса
- б) факторы кризиса
- в) комплексы знаний и умений
- г) ответ «а» и «б»
- д) скорее «б», чем «а»
- е) нет правильного ответа

15. Сущность антикризисного управления выражается в том, что:

- а) кризисы можно предвидеть
- б) к кризисам можно и необходимо готовиться
- в) кризисы в определенной мере можно отодвигать
- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «б» и «в»
- е) ответ «а», «б», и «в»

16. Сущность антикризисного управления на основе отслеживания сигналов в контрольных точках состоит том, чтобы:

- а) оценить сигнал в контрольной точке
- б) разработать меры по предотвращению кризиса
- в) предотвратить усиление сигнала в следующей контрольной точке
- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «а» и «в»
- е) нет правильного ответа

17. В случае неэффективного управления на основе отслеживания сигналов в контрольных точках возникает эффект падающего «домино» который состоит в том что:

- а) за исходным явлением всегда следует завершающее явление – «кризис»
- б) появляется цепочка взаимосвязанных явлений
- в) всегда наступает завершающее явление – «банкротство»
- г) скорее «а», чем «в»
- д) скорее «в», чем «а»
- е) нет правильного ответа

18. К основным элементам (подсистемам) антикризисного управления относятся:

- а) бизнес – планирование
- б) финансовый анализ
- в) управление персоналом
- г) ликвидация организации
- д) ответ «а», «б» и «в»
- е) ответ «а», «б», «в» и «г»

19. К аналитическим методам исследования используемым в антикризисном управлении относятся:

- а) математические методы
- б) экспертные методы
- в) метод SWOT – анализа
- г) методы линейного программирования
- д) метод PIMS
- е) ответ «в» и «д»

20. События, явления при которых происходит существенное изменение параметров характеризующих деятельность организации, называется:

- а) причины кризиса
- б) симптомы кризиса
- в) факторы кризиса
- г) контрольные точки
- д) сигналы кризиса
- е) нет правильного ответа

## **Тест 2.**

1. Процесс исследования кризиса и разработки мероприятий по его ликвидации называется:

- а) распознавание кризиса
- б) диагностика кризиса
- в) антикризисное управление
- г) все одновременно
- д) санация
- е) нет правильного ответа

2. На стадии стабилизации наиболее частой причиной кризисов в организации является:

- а) большая зависимость от конъюнктуры рынка
- б) сложные коммуникационные связи
- в) недостаток ресурсов
- г) большие удельные затраты из-за значительных расходов на рекламу
- д) ответ «а» и «г»
- е) нет правильного ответа

3. Стабильное снижение объемов продаж в организации является причиной кризиса на этапе ЖЦП:

- а) зарождение
- б) рост
- в) стабилизация
- г) спад
- д) ликвидация
- е) нет правильного ответа

4. Административные методы выхода из кризиса следует использовать в случае кризиса

- а) финансового
- б) производственного
- в) управленческого
- г) функционального
- д) сезонного
- е) природного

5. Социально-психологические методы выхода из кризиса следует использовать в организации в случае кризиса:

- а) финансового
- б) производственного
- в) управленческого
- г) социальный
- д) кризис доверия
- е) ответ «г» и «д»

6. Модель Альтмана рассчитываются по данным:

- а) баланса организации
- б) актива баланса
- в) пассива баланса
- г) отчета о прибылях и убытках
- д) формы №1 и №2
- е) нет правильного ответа

7. При отборе конкурентов учитываются следующие параметры (факторы):

- а) вид деятельности
- б) позиционирование
- в) размер выручки
- г) квалификации сотрудников

- д) ответ «а» и «б»
- е) ответ «а», «б», «в» и «г»

8. Инвестициями является:

- а) вложение денежных средств
- б) вложение активов в новый бизнес
- в) любое вложение средств с целью их последующего увеличения
- г) вложение средств с минимальным риском
- д) вложение средств с максимальным риском
- е) нет правильного ответа

9. Объектами инвестиционной деятельности являются:

- а) управляющие компании
- б) собственники компании
- в) знания и сооружения
- г) мебель и оргтехника офиса
- д) ответ «в» и «г»
- е) нет правильного ответа

10. Субъектами инвестиционной деятельности являются:

- а) управляющие компании
- б) собственники компании
- в) знания и сооружения
- г) мебель и оргтехника офиса
- д) ответ «в» и «г»
- е) нет правильного ответа

11. Главной стратегической задачей инвестиционной деятельности является выбор наиболее эффективных направлений вложения средств с целью:

- а) повышение выручки
- б) повышение прибыли
- в) повышение чистой прибыли
- г) повышение конкурентоспособности организации
- д) ответ «а» «б» и «в»
- е) нет правильного ответа

12. Оценка инвестиционной привлекательности обычного товара тем выше, чем:

- а) больше прибыль изготовителя и продавца в цене товара
- б) меньше прибыль изготовителя и продавца в цене товар
- в) ниже цена потребления товара
- г) выше цена потребления товара
- д) верно только «а» и «б»
- е) нет правильного ответа

13. Оценка инвестиционной привлекательности проекта тем выше, чем больше прогнозируемая прибыль:

- а) от его использования
- б) в расчете на собственный капитал
- в) в расчете на единицу заемного капитала
- г) верно только а), б)
- д) верно а), б), в)
- е) нет правильного ответа

14. Разработка инвестиционной стратегии организации должна начинаться:

- а) с расчета потребности в дополнительных инвестициях
- б) определения источников и схем финансирования
- в) оценки финансово-экономического положения организации
- г) анализа конъюнктуры рынка
- д) ответ «а» и «б»
- е) нет правильного ответа

15. Область деятельности организации, потери в которой ниже ожидаемой прибыли, называется:

- а) безрисковой зоной
- б) зоной допустимого риска
- в) зоной критического риска
- г) зоной катастрофического риска
- д) зоной банкротства
- е) нет правильного ответа

16. Область деятельности организации, потери в которой выше ожидаемой прибыли, следствием чего может быть прекращение какого-либо направления деятельности организации:

- а) безрисковой зоной
- б) зоной допустимого риска
- в) зоной критического риска
- г) зоной катастрофического риска
- д) зоной банкротства
- е) нет правильного ответа

17. Область деятельности организации, потери в которой не ожидаются:

- а) безрисковой зоной
- б) зоной допустимого риска
- в) зоной критического риска
- г) зоной катастрофического риска
- д) зоной банкротства
- е) нет правильного ответа

18. Целью риск-менеджмента является:

- а) недопущение риска
- б) смягчений последствий кризиса
- в) управление риском

- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «б» и «в»
- е) ответ «а» и «в»

19. Наиболее эффективными методами управления персоналом в условиях кризиса являются:

- а) организационно-распорядительные
- б) экономические
- в) социально-психологические
- г) правовые
- д) ответ «б» и «в»
- е) нет правильного ответа

20. Для повышения мотивации сотрудников организации в условиях кризиса рекомендуется использовать формы:

- а) морального стимулирования
- б) материального стимулирования
- в) скорее «а», чем «б»
- г) скорее «б», чем «а»
- д) ответ «а» и «б»
- е) нет правильного ответа

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

### **Промежуточная аттестация**

#### **Примерные вопросы к экзамену:**

1. Цели, задачи и параметры диагностики кризисов. Методы диагностики кризисов.
2. Виды последствий кризисов. Преимущества кризисов.
3. Основные элементы антикризисного управления. Особенности антикризисного управления.
4. Анализ информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
5. Антикризисное управление на основе отслеживания сигналов в контрольных точках.
6. Разработка антикризисной программы.
7. Реструктуризация в антикризисном управлении
8. Основные направления реструктуризации предприятий. Этапы реструктуризации.
9. Проведение финансового анализа для оценки уровня предпринимательского риска.
10. Факторы, определяющие успех предприятия в стратегической перспективе.



11. Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления.
12. Матрица направленной политики.
13. Определение круга задач в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений при антикризисном управлении.
14. Решение профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории при антикризисном управлении.
15. Разработка обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействие их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценка их последствия в антикризисном управлении
16. Цели, задачи и роль антикризисного маркетинга.
17. Антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности
18. Риск-менеджмент в антикризисном управлении
19. Принципы управления персоналом в условиях кризиса.
20. Действия, способствующие преодолению чрезвычайных обстоятельств на предприятиях в условиях кризиса.
21. Антикризисная программа управления персоналом.
22. Цели инвестиционной деятельности в антикризисном управлении
23. Методы оценки инвестиционных проектов и решений.
24. Основные этапы процесса формирования инвестиционной стратегии предприятия
25. Государственное регулирование процессов санации в экономике.
26. Государственное управление системой финансового оздоровления.
27. Оценка угрозы неплатежеспособности организации. Критерий Альтмана.
28. Использование различных подходов к обоснованию оперативных и стратегических финансовых решений при поиске и оценке новых рыночных возможностей, разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности и организаций в условиях кризиса.

#### Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации

4-балльная шкала (экзамен, зачет с оценкой)	Двух- балльная шкала (зачет)	Показатели	Критерии
Отлично	зачтено	1. Полнота ответов на вопросы и выполнения задания.	глубокое знание теоретической части темы, умение проиллюстрировать изложенное примерами, полный ответ на вопросы
Хорошо		2. Аргументированность выводов. 3. Умение	глубокое знание теоретических вопросов, ответы на вопросы преподавателя, но допущены незначительные ошибки

Удовлетворительно		перевести теоретические знания в практическую плоскость.	знание структуры основного учебно-программного материала, основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, затруднения при практическом применении теории, существенные ошибки при ответах на вопросы преподавателя
Неудовлетворительно	Не зачтено		существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не владение терминологией, основными методиками, не способность формулировать свои мысли, применять на практике теоретические положения, отвечать на вопросы преподавателя

Разработчик:

Бронникова Евгения Михайловна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

ФОС для проведения промежуточной аттестации одобрен на заседании кафедры менеджмента и маркетинга (Протокол заседания кафедры № 1 от «25» августа 2021 г.).