

Ярославский филиал  
Аккредитованного образовательного частного учреждения  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ МФЮА»

Кафедра менеджмента и рекламы



УТВЕРЖДАЮ

Директор

*Handwritten signature of N.S. Semenova*

Н.С.Семенова

21 02 2017 г.

**И.Н.Смирнов**

**Антикризисное управление**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся

по специальности 38.05.01 "Экономическая безопасность"

**Специализация:** экономико – правовое обеспечение экономической безопасности

(программа подготовки специалиста)

*Рекомендовано Учебно-методическим советом ЯФ МФЮА  
(протокол № 7 от 20 февраля 2017 г.)*

*Одобрено кафедрой менеджмента и рекламы  
(протокол № 6 от 14 февраля 2017 г.)*

**Ярославль, 2017**

**Рецензент:** Скопин А.А., заведующий кафедрой менеджмента и рекламы МФЮА.

**Смирнов И.Н. Антикризисное управление.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 "Экономическая безопасность", специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности», (программа подготовки специалистов), ЯФ.:МФЮА, кафедра менеджмента и рекламы 2017. – 33 с.

Рабочая программа «Антикризисное управление» предназначена для оказания методической помощи студентам при проработке и систематизации теоретических знаний и формировании практических навыков работы в сфере экономической безопасности при осуществлении управленческой и иной деятельности.

Программа включает цели и задачи дисциплины, объем дисциплины и виды учебной работы, тематику семинарских занятий и вопросы для самопроверки, практические задания для семинарских занятий, методические указания к организации самостоятельной работы, вопросы для подготовки к экзамену.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цели и задачи дисциплины	4
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах	5
5.	Содержание разделов и тем программы	5
6.	Разделы дисциплины и междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	8
7.	Разделы и темы дисциплины и виды занятий (учебно – тематический план)	8
8.	Содержание семинарских (практических) занятий	9
9.	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
10.	Образовательные технологии	13
11.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации (по темам)	16
12.	Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
13.	Перечень ресурсов информационно – телекоммуникационной сети «Интернет»	30
14.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
15.	Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	31
16.	Описание материально – технической базы, необходимой для осуществления образовательной деятельности	31
17.	Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	31
18.	Дополнения и изменения к рабочей программе	30

## **1. Цель и задачи дисциплины**

дать обучаемым знания по осуществлению деятельности в кризисной ситуации, сформировать навыки по проведению анализа состояния предприятия, разработки плана антикризисного управления, действиям в состоянии банкротства.

Изучение курса предусматривает прослушивание лекций, обсуждение их основных положений на семинарских занятиях, а также самостоятельную работу студентов (проработка рекомендуемых для изучения учебно-методической литературы и нормативных правовых актов).

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к Блоку I. «Дисциплины (модули)»

Изучение дисциплины «Антикризисное управление» базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Экономическая безопасность», «Экономический анализ», «Несостоятельность (банкротство)». Дисциплина является обеспечивающей (изучается совместно) для дисциплины «Оценка рисков».

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

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:

- способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в учетно-отчетной документации, использовать полученные сведения для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности (ПК-33);

- способностью осуществлять экспертную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы (ПК-40).

В результате изучения курса студент должен:

### **знать:**

- основные понятия и инструменты антикризисного управления;
- нормативно-правовую базу деятельности в условиях неплатёжеспособности;
- организацию деятельности при антикризисном управлении;
- основные проблемы антикризисного управления;

### **уметь:**

- использовать методы анализа финансово-хозяйственной деятельности;
- использовать методы диагностирования состояния организации;
- использовать методы финансового оздоровления организации;
- планировать антикризисную деятельность организации;
- применять методы маркетинга при обеспечении жизнедеятельности организации;

### **владеть:**

- практическими навыками разработки антикризисных планов;
- приёмами проведения антикризисных тренингов.

## **4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Вид промежуточной аттестации – экзамен

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры		
		9		
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108</b>	<b>108</b>		
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий):</b>	<b>54</b>	<b>54</b>		
Лекции (Л)	20	20		
Семинары (практические занятия)	34	34		
Из них в интерактивной форме	17	17		
Самостоятельная работа	<b>54</b>	<b>54</b>		
Экзамен				
Итого	108	108		

## 5. Содержание разделов и тем программы

### Раздел 1. Понятие и черты кризиса

#### *Основные изучаемые вопросы:*

1. Кризисы и кризисные ситуации
2. Негативные последствия кризиса для организации
3. Система стейкхолдеров антикризисного управления
4. Позитивные последствия кризиса

#### **Методические советы по изучению 1 раздела**

При изучении материала следует основное внимание обратить на общее понимание кризиса и кризисной ситуации. Необходимо дать студентам понимание того, почему в настоящее время организаций попадают в кризисные ситуации, указать на объективную и субъективную составляющие.

При доведении материала следует опираться на знания обучаемыми экономических дисциплин.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Что такое «кризис» и «кризисная ситуация»?
2. Раскройте понятия: «причины», «симптомы», «факторы» кризиса.
3. Дайте классификацию видов кризиса.
4. Раскройте фазы кризиса.

### Раздел 2. Сущность антикризисного управления

#### *Основные изучаемые вопросы:*

1. Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению
2. Содержание антикризисного управления
3. Функции антикризисного менеджера
4. Типичные ошибки антикризисного управления
5. Эффективность АКУ

## **Методические советы по изучению 2 раздела**

Антикризисное управление – это специфическая составная часть управленческой деятельности. Следует обратить внимание на функции менеджмента в системе антикризисного управления. Следует нацелить обучаемых на то, что знание типичных ошибок позволит их избежать.

### **Контрольные вопросы:**

1. *Дайте определение: «антикризисное управление».*
2. *Что включает антикризисное управление?*
3. *Кто такой «антикризисный менеджер»?*
4. *Какие функции выполняет антикризисный менеджер?*
5. *Какие ошибки чаще всего бывают в антикризисном управлении?*
6. *Как оценить эффективность АКУ?*

## **Раздел 3. Антикризисная диагностика организации**

### **Основные изучаемые вопросы:**

1. Параметры внешней среды организации
2. Характеристики внутренней среды и их значение для АКУ
3. Антикризисная устойчивость организации
4. Диагностика предкризисных сигналов
5. Методы обнаружения слабых мест организации

## **Методические советы по изучению 3 раздела**

При изучении 3 раздела следует обратить особое внимание на знание обучаемыми элементов анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Обучаемые должны знать методы обнаружения слабых мест организации и уметь их применять.

### **Контрольные вопросы:**

1. *Назовите факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на организацию.*
2. *Раскройте матрицу оценки неопределённости внешней среды.*
3. *Чем определяется антикризисная устойчивость организации?*
4. *Что такое «предкризисные сигналы»?*
5. *Как диагностировать предкризисные сигналы?*

## **Раздел 4. Антикризисное планирование**

### **Основные изучаемые вопросы:**

1. Процесс антикризисного планирования
2. Команда антикризисного планирования и управления
3. Работа с планом АКУ
4. Организация и проведение антикризисных тренингов
5. Комплексная реструктуризация предприятия
6. Реструктуризация портфеля заказов
7. Реструктуризация производственной структуры предприятия
8. Реструктуризация организационной структуры предприятия
9. Реструктуризация финансовой структуры

## **Методические советы по изучению 4 раздела**

При изучении 4 раздела следует подробно рассмотреть порядок разработки и основные разделы антикризисного плана.

Студенты должны получить полное представление об антикризисном планировании, порядке работы с антикризисным планом.

### ***Контрольные вопросы:***

- 1. Что включает процесс антикризисного планирования?*
- 2. Раскройте состав и порядок формирования команды антикризисного планирования и управления.*
- 3. Раскройте состав антикризисного плана.*
- 4. На какой срок обычно разрабатывается антикризисный план?*
- 5. Раскройте связь между антикризисным и стратегическим планированием.*
- 6. В скольких экземплярах создаётся антикризисный план, где он хранится, кто имеет доступ к нему?*
- 7. Какие антикризисные тренинги вы знаете?*
- 8. Кто и для чего проводит антикризисные тренинги?*

## **Раздел 5. Предотвращение развития кризиса в организации**

### ***Основные изучаемые вопросы:***

1. Организационные меры по предотвращению кризиса
2. Экономические меры по предотвращению кризиса
3. Анализ эффективности антикризисного управления в некоммерческих организациях
4. Антикризисная стратегия восстановления
5. Антикризисная стратегия поворота
6. Антикризисная стратегия выхода

## **Методические советы по изучению 5 раздела**

При изучении данного раздела обучаемые должны разобраться с тем, какие организационные и экономические меры могут быть осуществлены для предотвращения кризиса, а также чётко понять связь между различными мерами.

Студенты должны представлять методику применения экономических мер.

### ***Контрольные вопросы:***

- 1. Какие два организационных способа борьбы с кризисом могут использоваться предприятием?*
- 2. Приведите примеры основных методов управления потенциальными проблемами.*
- 3. Перечислите наиболее употребляемые экономические меры борьбы с кризисами.*

## **Раздел 6. Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери. Банкротство организации**

### ***Основные изучаемые вопросы:***

1. Основы и сущность платёжеспособности организации
2. Обязательства организации, их виды. Неплатёжеспособность организации.

3. Общие причины неплатёжеспособности организации
4. Особенности возникновения причин неплатёжеспособности организации в России
5. Понятие «банкротство»
6. Виды банкротств
7. Положительные и отрицательные стороны банкротств
8. Стадии банкротства
9. Виды организационных процедур при банкротстве
10. Этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации
11. Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации
12. Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи

### Методические советы по изучению 6 раздела

При изучении данного раздела следует сделать акцент на правовых основах действий организации и её кредиторов при неплатёжеспособности.

Обучаемые должны получить полное представление о процедуре банкротства.

#### Контрольные вопросы:

1. Когда организация считается неплатёжеспособной?
2. Что такое «банкротство»?
3. Каким образом и кем организация признаётся банкротом?
4. Назовите положительные стороны банкротства организации.
5. Какие управленческие воздействия могут быть осуществлены для финансового оздоровления организации?

### 6. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечивающих (последующих) дисциплин	№№ разделов дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Оценка рисков	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		

### 7. Разделы и темы дисциплины и виды занятий (учебно – тематический план)

№ п/п	Названия разделов и тем	Отводимое учебное время (час)			
		Аудиторные занятия		Самостоятельная работа	Всего
		Лекции	Семинары		
<b>I</b>	<b>Понятие и черты кризиса</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
1	Кризисы и их причины	2	2	2	6
2	Последствия кризисов для организации	2	2	2	6
<b>II</b>	<b>Сущность антикризисного управления</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
3	Сущность антикризисного управления	2	4	2	8
<b>III</b>	<b>Антикризисная диагностика</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>



	<b>организации</b>				
4	Параметры внешней и внутренней среды организации и их значение для АКУ	2	2	2	6
5	Диагностика предкризисных сигналов. Методы обнаружения слабых мест	2	4	2	8
<b>IV</b>	<b>Антикризисное планирование</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
6	Процесс антикризисного планирования. Команда антикризисного планирования и управления	2	4	2	8
7	Работа с планом АКУ	2	4	2	8
<b>V</b>	<b>Предотвращение развития кризиса в организации</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
8	Организационные меры и экономические меры по предотвращению кризиса	2	4	2	8
<b>VI</b>	<b>Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери. Банкротство организации</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
9	Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери	2	4	1	7
10	Банкротство организации. Финансовое оздоровление организаций	2	4	1	7
	<b>Подготовка к экзамену</b>	-	-	<b>36</b>	<b>36</b>
	<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>108</b>

Контроль знаний, полученных студентами, осуществляется в форме текущего, промежуточного и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется путем устного и письменного опроса на семинарских занятиях.

Промежуточный контроль знаний студентов осуществляется в форме устных или письменных ответов на вопросы преподавателя при проведении промежуточной аттестации в середине семестра.

Итоговый контроль проходит по окончании учебного курса в форме экзамена.

## 8. Содержание семинарских (практических) занятий

№ п/п	№ раздела/темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров) Технологии проведения	Трудоёмкость в часах
-------	---------------------------	--	----------------------

1.	1/1	<p>Тема: Кризисы и их причины</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кризисы и кризисные ситуации</li> <li>2. Возникновение кризисов в организации</li> <li>3. Система стейкхолдеров антикризисного управления</li> </ol> <p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономические кризисы в условиях рыночного хозяйствования</li> <li>2. Современная глобальная экономика и кризисы организаций</li> <li>3. Причины кризисов Российских предприятий</li> </ol> <p><i>Письменный опрос (основные понятия и определения). Заслушивание и обсуждение докладов. Дискуссия.</i></p>	2
2.	1/2	<p>Тема: Последствия кризисов для организации</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативные последствия кризиса для организации</li> <li>2. Позитивные последствия кризиса</li> </ol> <p>Доклад:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативные и позитивные последствия кризисов</li> </ol> <p><i>Письменный опрос. Заслушивание доклада. Дискуссия.</i></p>	2
3.	2/1	<p>Тема: Сущность антикризисного управления</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению</li> <li>2. Содержание антикризисного управления</li> <li>3. Функции антикризисного менеджера</li> <li>4. Типичные ошибки антикризисного управления</li> <li>5. Эффективность АКУ</li> </ol> <p>Доклад:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Антикризисный менеджер: специфика деятельности, требования к нему.</li> <li>2. Методики определения эффективности АКУ.</li> <li>3. Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению</li> </ol> <p><i>Письменный опрос (содержание АКУ). Заслушивание и обсуждение докладов. Беседа</i></p>	4
4.	3/1	<p>Тема: Параметры внешней и внутренней среды организации и их значение для АКУ</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Параметры внешней среды организации</li> <li>2. Характеристики внутренней среды и их значение для АКУ</li> <li>3. Антикризисная устойчивость организации</li> </ol> <p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Антикризисная устойчивость организации</li> </ol> <p><i>Письменный опрос (факторы внешней и внутренней среды организации). Заслушивание и обсуждение докладов. Дискуссия.</i></p>	2

6.	3/2	<p>Тема: Диагностика предкризисных сигналов. Методы обнаружения слабых мест</p> <p>Рассматриваемый вопрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика предкризисных сигналов</li> <li>2. Методы обнаружения слабых мест организации</li> </ol> <p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности как основа диагностики состояния организации.</li> <li>2. Показатели: устойчивости, кредитоспособности, ликвидности, рентабельности. Их роль в антикризисной диагностике организации.</li> </ol> <p><i>Письменный опрос. Заслушивание и обсуждение докладов. Дискуссия.</i></p>	4
7.	4/1	<p>Тема: Процесс антикризисного планирования. Команда антикризисного планирования и управления</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процесс антикризисного планирования</li> <li>2. Команда антикризисного планирования и управления</li> </ol> <p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Практические примеры разработки плана АКУ</li> <li>2. Состав и требования к профессиональной компетенции команды АКУ.</li> </ol> <p><i>Письменный опрос (состав антикризисного плана). Заслушивание и обсуждение докладов. Дискуссия.</i></p>	4
8.	4/2	<p>Тема: Работа с планом АКУ</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа с планом АКУ</li> <li>2. Организация и проведение антикризисных тренингов</li> </ol> <p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация и проведение антикризисных тренингов с персоналом организации</li> <li>2. Организация и проведение пресс-тренингов</li> </ol> <p><i>Письменный. Заслушивание докладов. Дискуссия.</i></p>	4
9.	5/1	<p>Тема: Организационные меры и экономические меры по предотвращению кризиса</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационные меры по предотвращению кризиса</li> <li>2. Экономические меры по предотвращению кризиса</li> <li>3. Анализ эффективности антикризисного управления в некоммерческих организациях</li> <li>4. Комплексная реструктуризация предприятия</li> <li>5. Реструктуризация портфеля заказов</li> <li>6. Реструктуризация производственной структуры предприятия</li> <li>7. Реструктуризация организационной структуры предприятия</li> <li>8. Реструктуризация финансовой структуры</li> </ol>	4

		<p>Доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации</li> <li>2. Использование экономических мер по предотвращению кризиса</li> </ol> <p><i>Письменный опрос. Заслушивание и обсуждение докладов. Беседа</i></p>	
10.	6/1	<p>Тема: Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы и сущность платёжеспособности организации</li> <li>2. Обязательства организации, их виды. Неплатёжеспособность организации.</li> <li>3. Общие причины неплатёжеспособности организации</li> <li>4. Особенности возникновения причин неплатёжеспособности организации в России</li> <li>5. Этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации</li> <li>6. Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации</li> </ol> <p>Доклад:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации</li> <li>8. Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи</li> </ol> <p><i>Письменный опрос (Обязательства организации, их виды. Неплатёжеспособность организации). Заслушивание и обсуждение доклада. Беседа</i></p>	4
11.	6/2	<p>Тема: Банкротство организации. Финансовое оздоровление организаций</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие «банкротство»</li> <li>2. Виды банкротств</li> <li>3. Положительные и отрицательные стороны банкротств</li> <li>4. Стадии банкротства</li> <li>5. Виды организационных процедур при банкротстве</li> </ol> <p>Доклад:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процедура банкротства организации</li> </ol> <p><i>Письменный опрос. Заслушивание и обсуждение докладов. Беседа</i></p>	4
		<b>Итого:</b>	<b>34</b>

## 9. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма самостоятельной работы	Трудоем- кость в часах
1	1/1	Подготовка и написание докладов на заданную тему. Работа с учебной литературой. Поиск информации в Интернете по заданной теме.	2
2	1/2	Подготовка к дискуссии, изучение вопросов по актуальным проблемам. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Работа с учебной литературой.	2
3	2/1	Работа с учебной литературой. Подготовка к письменной работе. Подготовка и написание доклада на заданную тему.	2
4	3/1	Работа с учебной литературой. Подготовка к письменной работе. Подготовка к дискуссии.	2
5	3/2	Работа с учебной литературой. Подготовка к письменной работе. Подготовка к дискуссии.	2
6	4/1	Работа с учебной литературой. Подготовка к письменной работе. Подготовка к дискуссии.	2
7	4/2	Работа с учебной литературой. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка к дискуссии.	2
8	5/1	Работа с учебной литературой и периодической печатью. Подготовка и написание доклада. Подготовка к беседе	2
9	6/1	Работа с учебной литературой. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка к беседе	1
10	6/2	Работа с учебной литературой, периодической печатью. Подготовка к беседе	1
		Подготовка к экзамену	36
<b>ИТОГО:</b>			<b>54</b>

## 10. Образовательные технологии

При изложении учебного материала используются как традиционные, так и нетрадиционные формы проведения лекций. В частности, используются такие формы, как:

1. *Традиционная лекция* – устное систематическое и последовательное изложение материала по какой-либо проблеме, теме вопроса и т.п. Студент воспринимает информацию на лекции, затем осознает ее, после чего преобразует ее снова в слова в виде конспекта лекции. Конспект является продуктом мышления обучающегося. Целью традиционной лекции является подача обучающимся современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной проблеме или теме.

2. *Проблемная лекция* начинается с вопросов или с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от

непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения. Целью проблемной лекции является усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления; формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего профессионала.

3. *Лекция визуализация* подразумевает использование принципа наглядности, т.е. подача лекционного материала в визуальной форме с использованием технических средства обучения (слайды, презентации и т.п.) или с использованием специально изготовленных схем, рисунков, чертежей и т.п. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у студентов знаний. В зависимости от содержания учебного материала могут использоваться различные виды визуализации – натуральные, изобразительные, символические, схематические и т.п.

4. *Лекция пресс-конференция* проводится в форме близкой к проведению собственно пресс-конференции. Преподаватель называет тему конкретной лекции и просит студентов письменно или устно задавать ему интересующие их вопросы по данной теме. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются и акцентируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения своих знаний и интересов слушателей.

5. *Лекция беседа* или «диалог с аудиторией» предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. В основе лекции-беседы лежит диалогическая деятельность, что представляет собой наиболее простую форму активного вовлечения студентов в учебный процесс. Диалог требует постоянного умственного напряжения, мыслительной активности студента.

6. *Лекция-дискуссия* предполагает, что преподаватель при изложении лекционного материала организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Лекция-дискуссия активизирует познавательную деятельность аудитории и позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов.

7. *Лекция с разбором конкретных ситуаций или коллизий* предполагает обсуждение конкретной ситуации или коллизии. Соответствующая ситуация или коллизия представляется аудитории устно или в очень короткой видеозаписи, слайде, диафильме. Студенты анализируют и обсуждают предложенные ситуации или коллизии сообща, всей аудиторией. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, преподаватель убедительно подводит студентов к коллективному выводу или обобщению. Иногда обсуждение ситуации или коллизии можно использовать в качестве пролога к последующей части лекции, для того чтобы заинтересовать аудиторию, заострить внимание на отдельных проблемах, подготовить к творческому восприятию изучаемого материала. Для сосредоточения внимания, ситуация или коллизия подбирается достаточно характерная и острая.

Семинарские занятия по учебной дисциплине проводятся с целью закрепления знаний, полученных студентами на лекциях и (или) в ходе самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, специальной и (или) дополнительной литературой, выяснения сложных и дискуссионных вопросов и коллизий теории и практики. По отдельным темам семинарских занятий предусмотрено написание рефератов, подготовка докладов и выполнение тестов. В рамках реализации компетентного подхода в процессе обучения дисциплине предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий. Помимо традиционных форм усвоения накопленных ранее знаний используются активные методы обучения, которые позволяют активизировать мышление студентов, вовлечь их в учебный процесс; стимулируют самостоятельное, творческое отношение студентов к предмету; повышают степень мотивации и эмоциональности; обеспечивают постоянное взаимодействие

обучаемых и преподавателей с помощью прямых и обратных связей. В частности, используются такие формы, как:

1. *Традиционный семинар* – сложная форма организации практического занятия, по заранее определенной теме или группе вопросов, способствующая закреплению и углублению теоретических знаний и практических навыков студентов, развитию навыков самостоятельной работы с нормативными, учебными и литературными источниками, обмена взглядами, знаниями, позициями, точками зрениями.

2. *Проектирование* - позволяет формировать личностные качества студентов, которые развиваются лишь в деятельности и не могут быть усвоены вербально (умение работать в коллективе, брать ответственность за выбор, решение, разделять ответственность, анализировать результаты деятельности, вырабатывается свой собственный аналитический взгляд на информацию и т.д.).

3. *Групповая дискуссия (групповое обсуждение)* используется для выработки разнообразных решений в условиях неопределенности или спорности обсуждаемого вопроса. Предметом групповой дискуссии, могут быть: спорные вопросы из области профессиональной деятельности участников дискуссии; противоречивые интересы участников группы; проблемные ситуации, в том числе предложенные к обсуждению самими участниками групповой работы; совместные или привнесенные проекты, модели, типологии; разнообразные технологии и пути их применения.

4. *Ситуационно-ролевая или деловая игра* – это имитационное моделирование профессиональной деятельностью людей в условных ситуациях с целью изучения и решения возникших проблем. Основная цель проведения игры - дать студентам практику принятия решений в условиях, максимально приближенным к реальным. Игра позволяет моделировать, обсуждать и реально проигрывать по ролям различные ситуации из области профессиональной деятельности, включая процессы межличностного и группового общения.

5. *Анализ конкретной ситуации* является одним из наиболее эффективных и распространенных методов организации познавательной деятельности студентов. Ситуация - это совокупность фактов и данных, определяющих то или иное явление или казус. Возможен случай, когда ситуация, кроме материала для анализа, содержит и проблемы, требующие решения. Анализ и разрешение ситуации осуществляется методом разбора.

6. *Имитационное упражнение (решение задач)* характеризуется признаками, сходными с теми, которые присущи методу конкретных ситуаций. Специфическая черта имитационного упражнения – наличие заранее известного преподавателю (но не студентам) правильного или наилучшего (оптимального) решения проблемы. Имитационное упражнение – своеобразный экзамен на знание тех или иных законоположений правил, методов, инструкций.

7. *Совещания* это метод коллективной выработки решений или передачи информации, основанный на данных, полученных непосредственно от участников групповой работы. Цель совещания это взаимная ориентация участников, обмен мнениями, координация планов, намерений, мотивов, жизненного и профессионального опыта.

8. *Мастер-класс* это занятие, которое проводит эксперт в определенной области или по определенным вопросам, для студентов, что позволит улучшить их теоретические знания и практические достижения. Ведущие мастер-класс делятся со студентами некоторыми профессиональными секретами и могут указать начинающим на ряд недостатков или особенностей. Для проведения мастер-классов могут привлекаться специалисты - практики.

**11. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации (по темам)**

**11.1 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Антикризисное управление»:**

№№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	<b>Раздел I. Понятие и черты кризиса</b> Тема 1. Кризисы и их причины Тема 2. Последствия кризисов для организации	ПК-33, ПК-40	Устные и письменные ответы на семинарах, доклад на выбранную тему. Ответы на вопросы рубежного контроля. Экзамен
2	<b>Раздел II. Сущность антикризисного управления</b> Тема 3. Сущность антикризисного управления	ПК-33, ПК-40	Устный и письменный ответы на семинаре, доклад на выбранную тему. Ответы на вопросы рубежного контроля. Экзамен
3	<b>Раздел III. Антикризисная диагностика организации</b> Тема 4. Параметры внешней и внутренней среды организации и их значение для АКУ Тема 5. Диагностика предкризисных сигналов. Методы обнаружения слабых мест	ПК-33, ПК-40	Устные и письменные ответы на семинарах, доклад на выбранную тему. Ответы на вопросы рубежного контроля. Экзамен
4	<b>Раздел IV. Антикризисное планирование</b> Тема 6. Процесс антикризисного планирования. Команда антикризисного планирования и управления Тема 7. Работа с планом АКУ	ПК-33, ПК-40	Устные и письменные ответы на семинарах, доклад на выбранную тему. Ответы на вопросы рубежного контроля. Экзамен
5	<b>Раздел V. Предотвращение развития кризиса в организации</b> Тема 8. Организационные меры и экономические меры по предотвращению кризиса	ПК-33, ПК-40	Устный и письменный ответы на семинаре, доклад на выбранную тему. Экзамен
6	<b>Раздел VI. Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери. Банкротство организации</b> Тема 9. Платёжеспособность организации: сущность, причины её потери Тема 10. Банкротство организации. Финансовое оздоровление организаций	ПК-33, ПК-40	Устные и письменные ответы на семинарах, доклад на выбранную тему. Ответы на вопросы рубежного контроля. Экзамен

## 11.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания



Код и наименование компетенции	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	пороговый	базовый	продвинутый
	оценка		
	Удовлетворительно/зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично/зачтено
<b>ПК-33</b> способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в учетно-отчетной документации, использовать полученные сведения для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Знает:</b> в минимальном объеме методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Знает:</b> в достаточном объеме методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Знает:</b> в полном объеме методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности
	<b>Умеет:</b> в минимальном объеме использовать различные методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз	<b>Умеет:</b> в достаточном объеме использовать различные методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Умеет:</b> в полном объеме использовать различные методы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности

	экономической безопасности		
	<b>Владеет:</b> начальными навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Владеет:</b> отдельными навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности	<b>Владеет:</b> устойчивыми навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, использования полученных сведений для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности
<b>ПК-40</b> способность осуществлять экспертную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы	<b>Знает:</b> порядок проведения экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценки возможных экономических потерь в случае нарушения экономической и финансовой безопасности	<b>Знает:</b> порядок проведения и оформления результатов экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценки возможных экономических потерь в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определения необходимых компенсационных резервов	<b>Знает:</b> порядок организации, проведения и оформления результатов экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценки возможных экономических потерь в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определения необходимых компенсационных резервов
	<b>Умеет:</b> провести экспертную оценку факторов риска, способных создавать	<b>Умеет:</b> провести и оформить результаты экспертной оценки факторов риска, способных создавать	<b>Умеет:</b> организовать, провести и оформить результаты экспертной оценки факторов риска, способных создавать

	социально-экономические ситуации критического характера, оценить возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности	социально-экономические ситуации критического характера, оценить возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определить необходимые компенсационные резервы	социально-экономические ситуации критического характера, оценить возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определить необходимые компенсационные резервы
	<b>Владеет:</b> методами проведения экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности	<b>Владеет:</b> методами проведения и оформления результатов экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы	<b>Владеет:</b> навыками организации, проведения и оформления результатов экспертной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы

### 11.2.1. Экзамен

#### А) Типовые вопросы к экзамену:

1. Кризисы и кризисные ситуации
2. Негативные последствия кризиса для организации
3. Система стейкхолдеров антикризисного управления
4. Содержание антикризисного управления
5. Функции антикризисного менеджера
6. Позитивные последствия кризиса
7. Типичные ошибки антикризисного управления
8. Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению
9. Эффективность АКУ
10. Параметры внешней среды организации
11. Характеристики внутренней среды и их значение для АКУ
12. Антикризисная устойчивость организации

13. Диагностика предкризисных сигналов
14. Методы обнаружения слабых мест организации
15. Организационные меры по предотвращению кризиса
16. Экономические меры по предотвращению кризиса
17. Процесс антикризисного планирования
18. Команда антикризисного планирования и управления
19. Работа с планом АКУ
20. Организация и проведение антикризисных тренингов
21. Анализ эффективности антикризисного управления в некоммерческих организациях
22. Особенности анализа финансового состояния предприятия в период кризиса
23. Процедура банкротства
24. Особенности финансового кризиса в условиях банкротства
25. Правила проведения финансового анализа арбитражным управляющим
26. Анализ и оценка ликвидности
27. Анализ и оценка платежеспособности
28. Анализ и оценка финансовой устойчивости
29. Анализ финансового состояния предприятия
30. Комплексная реструктуризация предприятия
31. Реструктуризация портфеля заказов
32. Реструктуризация производственной структуры предприятия
33. Реструктуризация организационной структуры предприятия
34. Реструктуризация финансовой структуры
35. Особенности финансового анализа на различных стадиях банкротства
36. Правовые основы банкротства
37. Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации
38. Бизнес-план финансового оздоровления фирмы
39. Принципы рациональной организации кризисных коммуникаций
40. Внутриорганизационные коммуникации во время кризиса
41. Внешние коммуникации во время кризиса
42. Антикризисная стратегия восстановления
43. Антикризисная стратегия поворота
44. Антикризисная стратегия выхода
45. Значение и функции оценки последствий кризиса
46. Сбор информации для управления процессами оценки и контроля развития кризиса. Регулирование управления кризисом.
47. Арбитражные процедуры
48. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери
49. Финансовая отчетность, как информационная база анализа финансового состояния предприятия
50. Недружественное поглощение
51. Этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации
52. Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации
53. Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи
54. Моделирование системы управления организацией
55. Управление рисками при антикризисном управлении
56. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости
57. Человеческий фактор в антикризисном управлении
58. Взаимодействие с профсоюзами при антикризисном управлении
59. Разновидности кризисов

**Б) Критерии оценивания компетенций (результатов) экзамена**

Критерии оценки	Описание шкалы оценивания
<p>правильность ответов на вопросы билета; полнота и лаконичность ответа; степень понимания тематики предмета; логика и аргументированность изложения материала; приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам предмета в раскрытии поставленных вопросов.</p>	<p><b>неудовлетворительно:</b> наличие существенных (грубых) ошибок в ответах, демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе, отсутствие ответа</p> <p><b>удовлетворительно:</b> наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся, демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе, не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе</p> <p><b>хорошо:</b> наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы, четкое изложение учебного материала</p> <p><b>отлично:</b> воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта</p>

**11.2.2 Рубежный контроль по разделам дисциплины****А) Примерный перечень заданий для рубежного контроля:**

I. Дайте определения понятиям:

1. Кризис;
2. Симптомы кризиса;
3. Антикризисное управление;
4. Стейкхолдеры;

II. Ответьте на вопросы:

5. Каковы негативные последствия кризисов организации?
6. Каковы позитивные последствия кризисов в организации?
7. Кто входит в команду антикризисного управления (состав команды)?
8. Что является симптомами кризиса?
9. Какова структура и содержание плана антикризисного управления?
10. Каковы задачи антикризисного менеджера?

**Б) критерии оценивания компетенций (результатов) рубежного контроля по разделам дисциплины**

Критерии оценки	Описание шкалы оценивания
-----------------	---------------------------

<p>правильность ответов на вопросы задания; полнота и лаконичность ответа; степень понимания тематики предмета; логика и аргументированность изложения материала; приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам предмета в раскрытии поставленных вопросов; способность понимать и анализировать основные проблемы и риски в области их количественной оценки.</p>	<p><b>неудовлетворительно:</b> наличие существенных (грубых) ошибок в ответах, демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе, отсутствие ответа</p> <p><b>удовлетворительно:</b> наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся, демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе, не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе</p> <p><b>хорошо:</b> наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы, четкое изложение учебного материала</p> <p><b>отлично:</b> воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта</p>
---	---

### 11.2.3 Тесты

#### А) Примерное содержание тестов

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- б) природные, общественные, экологические;
- в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
- г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

- а) да;
- б) нет.

3. Кризис – это:

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
- б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;
- в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

- а) да;
- б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
- в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
- г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

- а) проблематика кризиса, острота кризиса;

- б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
- в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только а, б.

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:

- а) второе включает первое;
- б) первое включает второе;
- в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) диверсификация управления;
- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все вышеперечисленное;
- ж) только а,б,д;
- з) только а,в,д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- в) корпоративность; лидерство;
- г) оперативность и гибкость управления;
- д) стратегия и качество антикризисных программ;
- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) все вышеперечисленное;
- з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный — хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

- а) да;
- и) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

- а) человеческим фактором;
- б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
- в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам:

- а) опасаться;
- б) бороться;
- в) приветствовать;
- г) разрешать;
- д) все вышеперечисленное;
- е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

- а) целями развития;
- б) необходимостью смягчения кризиса;
- в) необходимостью подготовки к кризису;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только б и в.

13. Антикризисное развитие – это:

- а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;
- б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;
- в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- а) повышает;
- б) снижает;
- в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

- а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;
- б) в степени достижения целей;
- в) в степени роста потенциала;
- г) в степени развития управления;
- д) только б, в;
- е) только б, г;
- ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

- а) кризисом реализации стратегии;
- б) кризисом ликвидности;
- в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;
- г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

- а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
- б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
- в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:



- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

- а) первого этапа «Начало кризиса»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

### **Б) критерии оценивания компетенций (результатов) теста**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Описание шкалы оценивания</b>
Критерием оценки являются правильные ответы на поставленные письменные вопросы	-«отлично» - процент правильных ответов 80-100%; -«хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%; -«удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64.9%; -«неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.

### **11.2.4. Доклад. Реферат. Аналитический обзор.**

#### **А) Примерная тематика докладов, рефератов, презентаций, аналитических обзоров.**

1. Современные кризисные ситуации на российских предприятиях.
2. Основные проблемы антикризисного управления и пути их решения.
3. Антикризисное управление в системе экономической безопасности предприятий.
4. Современные эффективные методики антикризисного управления.
5. Симптомы кризисов: кто, когда и как их должен увидеть и понять?

#### **Б) критерии оценивания компетенций (результатов)**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Описание шкалы оценивания</b>
– содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа, использование нескольких источников и т.д.); – качество изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.); – наглядность (умение создавать содержательную презентацию выполненной работы, использование технических средств); - способность находить, анализировать соответствующую информацию с применением информационно-коммуникационных технологий.	Выполнение доклада оценивается по пятибалльной системе 5 - доклад содержит полную информацию по представляемой теме, основанную на обязательных литературных источниках и современных публикациях; выступление сопровождается качественным демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал; свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории; точно укладывается в рамки регламента. 4 - представленная тема раскрыта, однако доклад содержит неполную информацию по представляемой теме; выступление сопровождается демонстрационным

	<p>материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий ясно и грамотно излагает материал; аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории, однако выступающим допущены незначительные ошибки в изложении материала и ответах на вопросы.</p> <p>3 - существенные недостатки в качестве изложения материала, логике, частичное отступление от темы реферата (доклада); отсутствует сопроводительный демонстрационный материал.</p> <p>2 – работа не соответствует теме или не представлена</p>
--	---

### **11.2.5. Тематика семинарских занятий**

#### **А) Вопросы к семинару**

##### **Тема 1:**

Семинар 1. Экономические кризисы в условиях рыночного хозяйствования  
Современная глобальная экономика и кризисы организаций.  
Причины кризисов Российских предприятий.

Семинар 2. Антикризисный менеджер: специфика деятельности, требования к нему.  
Методики определения эффективности АКУ.  
Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению.

##### **Тема 2:**

Семинар 3. Антикризисный менеджер: специфика деятельности, требования к нему.  
Методики определения эффективности АКУ.  
Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению.

##### **Тема 3:**

Семинар 4. Антикризисная устойчивость организации.

Семинар 5. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности как основа диагностики состояния организации.  
Показатели: устойчивости, кредитоспособности, ликвидности, рентабельности. Их роль в антикризисной диагностике организации.

##### **Тема 4:**

Семинар 6. Практические примеры разработки плана АКУ.  
Состав и требования к профессиональной компетенции команды АКУ.

Семинар 7. Организация и проведение антикризисных тренингов с персоналом организации.  
Организация и проведение пресс-тренингов.

##### **Тема 5:**

Семинар 8. Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации.  
Использование экономических мер по предотвращению кризиса.

##### **Тема 6:**

Семинар 9. Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового

оздоровления деятельности организации.  
 Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи.

Семинар 10. Процедура банкротства организации.

### Б) Критерии оценивания компетенций (результатов)

Критерии оценки	Описание шкалы оценивания
правильность ответов на вопрос семинара; полнота и лаконичность ответа; степень понимания тематики предмета; логика и аргументированность изложения материала; приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам предмета в раскрытии поставленных вопросов, демонстрация способности понимать основные процессы денежных, кредитных и банковских отношений	<p><b>неудовлетворительно:</b> наличие существенных (грубых) ошибок в ответах, демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе, отсутствие ответа</p> <p><b>удовлетворительно:</b> наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся, демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе, не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе</p> <p><b>хорошо:</b> наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы, четкое изложение учебного материала</p> <p><b>отлично:</b> воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности, демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта</p>

### 11.2.6. Деловая игра «Тренинг кризисных ситуаций»

#### А) Деловая игра: условия и порядок проведения

В ходе деловой игры создаётся ситуация, при которой студенты, в роли работников предприятия проходят обучение по действиям в кризисной ситуации. То есть в ходе занятия разыгрывается Тренинг АКУ на предприятии.

Цели деловой игры:

1. Обучить студентов действиям в кризисных ситуациях;
2. Привить навыки проведения тренингов по действиям в кризисных ситуациях.

Студентам предлагается должность работника предприятия или члена команды АКУ предприятия.

Задачи обучаемых:

1. Активно участвовать в ходе деловой игры;
2. Предлагать конкретные действия в разыгрываемой кризисной ситуации;
3. Предлагать наиболее эффективные методики проведения тренинга по действиям в кризисных ситуациях.

Преподаватель наблюдает за ходом проведения тренинга, вносит коррективы, оценивает студентов.

#### Б) Критерии оценивания компетенций (результатов) деловой игры

Критерии оценки	Описание шкалы оценивания
Глубина и полнота знаний студента по дисциплине, умение ориентироваться в кризисной ситуации, умение выбрать наиболее эффективные методики проведения тренинга, активность работы на занятии	<p><b>неудовлетворительно:</b> не знал (не предлагал) действий в кризисных ситуациях, участия в работе группы практически не принимает;</p> <p><b>удовлетворительно:</b> слабо ориентировался в кризисной ситуации, вносимые предложения имели существенные ошибки, принимал не активное участие в работе группы;</p> <p><b>хорошо:</b> ориентировался в кризисной ситуации, вносимые предложения имели несущественные недостатки, студент принимал участие в дискуссии;</p> <p><b>отлично:</b> студент хорошо ориентировался в кризисной ситуации, доказал её правомерность и эффективность предлагаемых действий, активно участвовал в дискуссии</p>

### 11.3.1. Процедура оценивания знаний студента в течении семестра:

Для оценки успеваемости студентов по учебному курсу применяется бально-рейтинговая система оценки студента.

Промежуточная аттестация (зачет или экзамен) по дисциплине в соответствии с бально-рейтинговой системой не проводится в виде отдельного учебного мероприятия, а суммирует результаты студента по всем аттестационным показателям на момент завершения изучения дисциплины.

Основными показателями для контроля уровня учебных достижений студентов являются посещаемость студента (ПС), работа в семестре (РС), рубежный контроль (РК), семестровый контроль в сессию (СК).

Возможные значения баллов за семестр по каждому показателю определяются следующей таблицей

	ПС	РС	РК	СК/ИК	Итог
значени е	0; 0,5; 1; 1,5; 2	0; 0,5; 1; 1,5; 2	0; 1; 2; 3	0; 3; 4; 5	От 0 до 12
шаг	0,5	0,5	1	---	---

**Посещаемость студента (ПС)** - Балл за посещаемость определяется в соответствии с таблицей

Таблица 1.

ПС%	Балл
менее 50%	0
более 50% до 65%	0,5
более 65% до 80%	1
более 80% до 90%	1,5
более 90%	2

где

$$ПС\% = \frac{\text{кол} - \text{во фактически посещенных занятий}}{\text{кол} - \text{во обязательных для данного студента занятий}} \cdot 100\%$$

Если студент пропустил занятие по уважительной причине (болезнь и т.п.), то количество обязательных занятий для него уменьшается.

**Работа в семестре (РС).** Балл за работу в семестре РС выставляется преподавателям, исходя из оценок в журнале и других показателей работы студента.

Таблица 2.

Баллы	Условия
0	Нет оценок;
0,5	Средняя оценка от 2 до 2,9
1	Средняя оценка от 3 до 3,5
1,5	Средняя оценка от 3,6 до 4,4
2	Среднее арифметическое от 4,5 до 5

Формула расчета: складываются все полученные оценки в семестре, сумма делится на количество оценок.

**Рубежный контроль (РК)**

Рубежный контроль может проводиться в следующих формах: проверочная контрольная работа; тест; коллоквиум, обобщающий семинар, в устной форме (опрос) и др.

Студентам, не участвующим в рубежном контроле по уважительной причине, сроки прохождения рубежного контроля могут быть продлены. Результаты рубежного контроля фиксируются в ведомости по четырехбалльной шкале (2,3,4,5). И переводится в баллы в соответствии с таблицей 2.

Таблица 3.

Баллы	Оценка
0	Не явился
0	неудовлетворительно
1	удовлетворительно
2	хорошо
3	отлично

**Семестровый (итоговый) контроль (СК) проводится в обычном порядке.**

Таблица 4.

Баллы	Оценка
0	Не явился без уважительной причины
0	неудовлетворительно
3	удовлетворительно
4	хорошо
5	отлично

**ИТОГ:** Пересчет набранных за семестр баллов в четырехбалльную оценку осуществляется в соответствии с таблицей.

Таблица 5.

Баллы за семестр	Оценка
менее 5	неудовлетворительно
от 5 до 7,5	удовлетворительно
от 8 до 10,0	хорошо
от 10,5 и более	отлично

**Перерасчет баллов (за все семестры обучения) в итоговую оценку**

Таблица 6.

Двух семестровый курс	Трех семестровый курс	Четырех семестровый курс	Оценка
менее 10	Менее 15	Менее 20	неудовлетворительно

от 10 до 15	От 15 до 22,5	От 20 до 30	удовлетворительно
от 15,5 до 20,0	От 23 до 30	От 30,5 до 40,0	хорошо
от 20,5 и более	От 30,5 и более	От 40,5 и более	отлично

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

### а) основная:

1. Веснин В.Р. Антикризисное управление: учебное пособие / Веснин В.Р., Юрьева Т.В.— М.: Евразийский открытый институт, 2011. 214— с. Электронный ресурс. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>
2. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие / Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В., Захаров И.В., Рудакова О.С.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 304— с. Электронный ресурс. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>
3. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учебник / Ларионов И.К., Алиев А.Т. и др. — М.: Дашков и К, 2015. 380— с. Электронный ресурс. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>

### б) дополнительная:

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА – М, 2009. – 620 с.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.
3. Антикризисное управление: учеб, для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризис, упр.» и другим эконом, специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. — 5-е изд., перераб. — М. : Издательство «Омега-Л», 2008. — 432с.: ил., табл. — (Высшая школа менеджмента).
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.
5. Бабушкина Е. А, Антикризисное управление. Конспект лекций /Е.А. Бабушкина.- М.: Эксмо, 2008 . – 160 с.
6. Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов.- Новосибирск, 2010. – 346 с.
7. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие/К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 316 с. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>
8. Евграфова И.Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка /И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 54 с.
9. Жарковская Е.П. Антикризисное управление /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский.- М.: Омега – Л,2011.- 358 с.
10. Орехов В.И. Антикризисное управление: Учебник (ГРИФ) / В.И. Орехов, К.В. Балдин. – М.: ИНФРА-ИНЖЕНЕРИЯ, 2009. – 544 с.
11. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 680 с.
12. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями. Учебное пособие. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>

## 13. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Антикризисное управление. Флайншмидт Е.А. Режим доступа: <http://ccaf.ru/>
2. Згонник Л.В. Антикризисное управление. Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>
3. Учебник онлайн. Антикризисное управление: Учебник. Коротков Э.М. Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/>
4. ЭБС IPRbooks - <http://iprbookshop.ru>

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся предусматривается использование активных и интерактивных форм проведения занятий (в виде тренингов, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой. Во время практических занятий и самостоятельной подготовки обучающимся обеспечивается доступ к сети Интернет.

Для решения поставленных задач студентам рекомендуются для изучения и анализа учебники, учебные пособия, публикации, раскрывающие содержание основных положений и практику применения антикризисного управления, а также перечень нормативно-правовых актов по изучаемой проблематике.

Результаты самостоятельной работы обсуждаются на практических занятиях.

Очень важно, чтобы студенты, прослушав курс лекций, внимательно изучили как рекомендуемые нормативные правовые акты, так учебную литературу и материалы периодической печати по изучаемым вопросам.

При выполнении самостоятельной работы студенты могут обращаться к учебной, справочной литературе и научным публикациям по основным темам дисциплины. Проверка выполнения заданий осуществляется как на практических занятиях с помощью докладов и устных выступлений студентов и их коллективного обсуждения, так и с помощью письменных самостоятельных (контрольных) работ.

Для развития и совершенствования коммуникативных способностей студентов организуются специальные учебные занятия в виде тренингов, ролевых и деловых игр, при подготовке к которым студенты заранее распределяются по группам, каждая из которых решает конкретную задачу в рамках общей обсуждаемой или решаемой проблемы.

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа осуществляется в рамках предлагаемой примерной сквозной тематики рефератов и курсовых работ и посвящается какой-либо значимой проблеме изучаемой дисциплины. Творческая работа нацелена на раскрытие аналитических способностей студента.

В качестве оценочных средств на протяжении семестра используются тестирование, контрольные работы студентов, творческая работа (реферат), экзамен.

Главной особенностью итогового испытания является то, что оценка за итоговое испытание составляет часть общей оценки за работу студента в течение семестра.

#### **15. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)].
2. Справочная правовая система «Гарант».

#### **16. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательной программы**

При проведении лекционных и семинарских занятий в качестве дополнительного материально-технического обеспечения могут использоваться:

- компьютерная техника;
- видеопроектор;
- материалы, направленные на самостоятельную работу студента.

### **17. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в частности применяется индивидуальный подход к освоению дисциплины, индивидуальные задания: рефераты, письменные работы и, наоборот, только устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья библиотека комплектует фонд основной учебной литературой, адаптированной к ограничению их здоровья, предоставляет возможность удаленного использования электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в ЯФ МФЮА. В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов, предоставляются места в читальных залах, оборудованные программами не визуального доступа к информации, экранными увеличителями и техническими средствами усиления остаточного зрения.

Обучающимся предоставляются следующие услуги:

- выдача литературы в отделах обслуживания;
- индивидуальное чтение плоскочечатной литературы чтецом;
- консультации для незрячих пользователей по работе на компьютере с брайлевским дисплеем, по работе в сети Интернет;
- предоставление незрячим пользователям возможностей самостоятельной работы на компьютере с использованием адаптивных технологий.



ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

НА 20\_\_ - 20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД.

Протокол НМС №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.      Протокол №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Директор филиала

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/      \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

№ п/п	Стр., №	Описание изменений

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

НА 20\_\_ - 20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД.

Протокол НМС №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.      Протокол №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Директор филиала

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/      \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

№ п/п	Стр., №	Описание изменений

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

НА 20\_\_ - 20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД.

Протокол НМС №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.      Протокол №\_\_ от \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Директор филиала

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/      \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

№ п/п	Стр., №	Описание изменений